



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TESIS DE GRADO**

Previa la Obtención del Título de:

**LICENCIADOS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS**

**TEMA:**

**APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS**  
**CONTABLES DE “SAN FRANCISCO” LTDA., INSTITUCIÓN**  
**FINANCIERA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE AMBATO,**  
**PROVINCIA DE TUNGURAHUA Y PROPUESTA DE**  
**MEJORAMIENTO”**

Juan Patricio Lasluisa Escobar

Alfredo Mauricio Herrera Andrade

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS CONTABLES DE “SAN FRANCISCO” LTDA., INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO”** previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por los Sres. Juan Patricio Lasluisa Escobar y Alfredo Mauricio Herrera Andrade, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Delgado

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Jorge Alvarado

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros Juan Patricio Lasluisa Escobar y Alfredo Mauricio Herrera Andrade estudiantes de los Programas Carreras de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Juan Patricio Lasluisa Escobar

Alfredo Mauricio Herrera Andrade

## **DEDICATORIA**

A mi adorada esposa a mis hijos queridos a quienes siempre he tratado de darles el mejor ejemplo posible, a quienes doy todo mi amor de padre responsable. Dedico este trabajo como una demostración de que nunca es tarde para superarse, porque la vida no es tan fácil y cuando nos proponemos y tenemos la fe y la convicción, con mucho esfuerzo y sacrificio se puede alcanzar las metas propuestas.

A mi compañera e inseparable esposa Lourdes, a mis adorados hijos Patricio, Mónica y Sebastián, a mi tesoro máspreciado mi nieta Valentina que con vuestro apoyo supieron darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar, éste es el fruto de este gran sacrificio que no ha sido solo mío sino también de mi familia.

JUAN PATRICIO LASLUISA ESCOBAR

## AGRADECIMIENTO

Al ser sublime, bondadoso e importante en mi existencia por haberme guiado, protegido, otorgarme el don de la paciencia, perseverancia y sobre todo darme salud para poder llegar a cumplir la meta anhelada desde hace mucho tiempo, por haberme levantado de mis caídas y haber superado muchos obstáculos que en este largo trajinar se me presentaron, al ser que ilumina todas mis acciones, ese maravillo ser que me ha permitido tener un hermoso hogar con una esposa e hijos maravillosos y comprensivos, ese ser que se llama nuestro **PADRE DIOS**.

Gracias a mi eterna y amada compañera Lourdes a mis hijos Patricio, Mónica, y Sebastián, a mis pequeños y adorados nietos Martín, Valentina y Nadia, por haberme brindado el apoyo tan importante para poder llegar a alcanzar este gran objetivo que es obtener mi título profesional.

Gracias a una persona muy especial, una amiga de corazón noble, de sentimientos puros que me brindó su apoyo, con su experiencia y conocimiento se convirtió en un pilar muy importante para llegar a cumplir el objetivo, ésta distinguida dama llamada Alexandra.

JUAN PATRICIO LASLUISA ESCOBAR

## **DEDICATORIA**

A mi amada esposa Sandra y mis hijos Silvia Jeaneth, Alfredo José y Josselyn Guadalupe, quienes me brindaron todo su amor comprensión, y decirles que la edad no es un obstáculo para cumplir los sueños propuestos.

Como no a mi adorado padre quien me inculco los valores y las buenas acciones para ser una persona de bien e impartir de buenos ejemplos a mis hijos.

Cada una de estas personas que fueron el pilar que me permitió culminar en forma exitosa esta carrera tan añorada.

ALFREDO MAURICIO HERRERA ANDRADE

## **AGRADECIMIENTO**

A mi amado señor Jesús por darme la salud y todos los cinco sentidos para realizar esta tesis con toda la sabiduría del mundo, a mi esposa quien fue la persona que me inculco y me incentivo para que ingrese a la universidad y obtenga un título que sería de beneficio para mi persona y poder escalar en el ámbito laboral y profesional.

Como no agradecer a mis tres hijos quienes tuvieron que sacrificar los fines de semana y pasar en la casa durante todos estos años que concurrí a la Universidad y esperar con mucha ansiedad que un sábado no tenga clases para poder disfrutar en familia.

A mi querida madre y a mi amada esposa, gracias por tu amor, comprensión y paciencia, todos ellos fueron la fuerza que me impulso a alcanzar el objetivo propuesto que es mi título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, C.P.A.

Un agradecimiento muy profundo a la Ing. Alexandra Novillo quien siempre estuvo presta para ayudarnos; sin mirar ni el tiempo, y los viajes para asesorarnos cada vez que se le necesitaba, muchas gracias.

ALFREDO MAURICIO HERRERA ANDRADE

## ÍNDICE

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria .....	vi
Índice.....	viii
Índice tablas.....	x
Índice gráficos.....	x
Resumen ejecutivo .....	xii
Summary .....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I .....	3
Generalidades .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.1.1 Diagnóstico .....	5
1.1.2 Como está estructurada San Francisco Ltda., Institución Financiera Cooperativa. ....	5
1.1.2 Jefaturas: .....	6
1.1.3 Cobertura de San Francisco Ltda., Institución Financiera Cooperativa. ....	6
1.2 Formulación del problema .....	7
1.3 Justificación.....	9
1.4 Delimitación.....	10
1.5 Objetivos de la investigación .....	11
1.5.1 Objetivo general.....	11
1.5.2 Objetivos específicos .....	12
1.5.3 Análisis del FODA.....	13
1.6 Análisis Estratégico de la Cooperativa .....	14
1.7 Estructura organizacional del departamento de contabilidad en la cooperativa. ....	16
1.8 Análisis de estrategias financieras .....	18
1.9 Análisis de la capacidad tecnológica.....	19
1.10 Mapeo e identificación de procesos. ....	20
1.10.1 Mapa de proceso del departamento de contabilidad .....	21
CAPÍTULO II .....	22
2. MARCO TEÓRICO .....	22



2.1 Calidad .....	22
2.2 Importancia y fundamentos de la calidad total .....	23
2.3 Sistema de gestión de calidad .....	24
2.4 Clasificación de procesos .....	24
CAPITULO III .....	40
3. LA PROPUESTA.....	40
3.1 Introducción.....	40
3.2 Objetivos del manual de calidad.....	41
3.3 Normativa .....	42
3.4 Descripción de la estructura de la organización, las responsabilidades y autoridades del Departamento de contabilidad. ....	43
3.4.1 Organigrama estructural .....	43
3.4.2 Organigrama funcional .....	43
3.4.2.1 Contador General .....	43
3.4.2.2 Auxiliar 1 .....	44
3.4.2.3 Auxiliar 2 .....	44
3.5 Misión, Visión, Valores, Políticas y Foda del Departamento de Contabilidad.....	44
3.5.1 Misión .....	44
3.5.2 Visión.....	45
3.5.3 Valores .....	45
3.5.4 Políticas.....	46
3.5.5 Análisis Foda.....	46
3.6 Descripción de los procesos del departamento de contabilidad.....	47
3.6.1 Diseño y evaluación de los procesos a base de flujogramas .....	47
3.6.1.1 Flujograma propuesto para el registro de compras .....	49
3.6.1.2 Flujograma propuesto para el pago a proveedores .....	50
3.6.1.3 Flujograma propuesto para registro de pólizas y depósito a plazo fijo .....	51
3.6.1.4 Flujograma propuesto para registro de préstamos .....	52
3.6.1.5 Flujograma propuesto para elaboración de rol de pagos .....	53
3.6.1.6 Flujograma propuesto para declaraciones tributarias.....	54
3.6.1.7 Flujograma propuesto para elaboración de estados financieros.....	55
3.6.1.8 Flujograma propuesto para análisis financiero .....	56
3.6.2 Hoja de problemas encontrados.....	57
3.7. Plan de mejora para los procesos .....	61
3.8 Evaluación y control.....	65

CAPITULO IV .....	73
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
4.1 Conclusiones.....	73
4.2 Recomendaciones .....	73
Bibliografía .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

N°	TÍTULO	PAG.
1	Ficha indicador de resultados .....	32
2	Descripción de procedimientos .....	34
3	Ficha de indicador .....	39
4	Análisis FODA .....	46
5	Hoja de problemas encontrados .....	57
6	Registro de compras.....	61
7	Pago a proveedores .....	62
8	Registro de pólizas y depósito a plazo fijo .....	63
9	Registro de Préstamos .....	64
10	Rol de pagos .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TÍTULO	PAG.
1	Estructura Organizacional del departamento de Contabilidad.....	16
2	Mapa de procesos del departamento de contabilidad .....	21
3	Calidad de fabricación .....	23
4	Tipo de procesos .....	25
5	Característica del proceso .....	26
6	Pirámide Qualigramme .....	27
7	Símbolos básicos para la descripción de procesos (nivel 1) .....	28
8	Cartografía macroscópica.....	29
9	Cartografía visión proveedora.....	30
10	Cartografía relacional visión cliente .....	30

11 Cartografía detallada .....	31
12 Símbolos básicos para un procedimiento (nivel 2) .....	35
13 Descripción de un procedimiento .....	36
14 Símbolos básicos para una instrucción .....	37
15 Símbolos de control en Qualigramme .....	39
16 Organigrama Estructural Departamento Contabilidad .....	43

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación titulado “Aplicación de Sistemas de Calidad de los Servicios Contables de “San Francisco” Ltda., Institución Financiera Cooperativa, en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua y propuesta de mejoramiento”, nace de un diagnóstico realizado una serie de entrevistas a clientes externos e internos de la entidad, con el cual se pudo determinar que no se gestiona la calidad en el departamento de contabilidad.

La gestión de calidad en una institución del sistema financiero es sumamente importante en especial en el área contable que abarca los registros de todas las operaciones que se realizan en la entidad, ya que estas deben estar ejecutadas con eficiencia; En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, no existe un modelo que permita evaluar cada uno de los procesos y esto ha dado como resultado que hayan pérdidas de tiempo así como clientes insatisfechos por procesos realizados con errores frecuentes, que ocasiona que no se obtenga información financiera real a tiempo, que permita a la alta gerencia la toma de decisiones oportunas.

Nuestra Propuesta ha sido implementar un Modelo de Gestión de Calidad para el Departamento de Contabilidad creando un Manual, diseño y evaluación de procesos a base de flujo gramas para controlar el cumplimiento eficiente de los mismos, elaborar una matriz de Evaluación de los Procesos que permitirá identificar claramente los puntos débiles del Departamento de Contabilidad, a través de indicadores de gestión que han sido diseñados de acuerdo a las necesidades de evaluación en cada actividad que se realiza en el área contable, esto permitirá que el trabajo del Departamento de Contabilidad sea eficiente, optimizando recursos en beneficio de la entidad y sobre todo la satisfacción de los clientes externos e internos.

## **SUMMARY**

A research work carried out for Application of Quality Systems of Accounting Services and Improvement Proposal in the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., in Ambato city, Tungurahua province. This research is based on a diagnosis through interviews applied to internal and external clients of the entity, which determines that the quality of the accounting department is not managed.

Quality management in institutions of the financial system is extremely important especially in accounting department, covering the records of the operations performed in the entity, and must be executed with efficiency; the Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., there is not a model of management allows to evaluate each processes, resulting loss of time, unsatisfied clients by processes made with frequent errors, a lack of real and opportune financial information, allowing to the directives take timely decisions.

on time

Our proposal has been to implement a model of quality management to the accounting department creating a manual, design and evaluation of processes based in flowcharts to control the efficient performance, develop an evaluation matrix process to clearly identify weaknesses in the accounting department through management indicators that have been designed according to the needs of evaluation in each activity performed in the accounting area, this will allow the work of the accounting department is efficient; optimizing resources for the benefit of the entity and the satisfaction of internal and external clients.

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente las cooperativas han sido manejadas a través de Compañías Limitadas que son trazadas por sus administradores, lo que les ha impedido mirar más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante en la gestión de las cooperativas, especialmente en aquellas que basan su sistema de gestión en la calidad total.

Según los grupos gerenciales, el secreto de las cooperativas de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos o servicios como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una cooperativa de ahorro y crédito. Esta forma de trabajo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará simplemente la excelencia y la innovación que llevara a aumentar la competitividad, disminuir costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los socios y clientes.

Los sistemas de contabilidad deben proporcionar información sobre variables claves en la moderna gestión de operaciones de una cooperativa de ahorro y crédito, como calidad y gestión del tiempo, además del costo. La cantidad puede enseñarse y aprenderse.

El desafío de la calidad, como requisito para la adecuada respuesta a las necesidades y requerimientos de los usuarios de los diferentes productos y servicios que proporciona una institución cooperativa, obliga a enfrentarlo a través del establecimiento de un sistema de calidad, en un enfoque global, con la participación de todos los actores, públicos y privados, internos y externos, pues de esa manera se lograra los mejores resultados en el mejoramiento de la calidad.

La globalización económica conduce a la estandarización de los procesos productivos, generando que cualquier Cooperativa deseosa de participar en el mercado mundial, cumpla con los estándares y además cuente con una ISO.

Estos criterios son fundamentales para contar con optimas prácticas comerciales, como por ejemplo: Antes de la decisión final de implementar el Modelo de Gestión de la Calidad en el Departamento de Contabilidad de “San Francisco” Ltda., Institución Financiera Cooperativa, es necesario establecer un estimado de los ahorros potenciales, para lo cual deberá iniciarse con un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento de la calidad del servicio implica incremento en la productividad, disminución del ausentismo y mejoramiento de la moral, destacándose que una producción de mejor calidad se verá reflejada en la captura de una mayor proporción del mercado.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practica de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control.

Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, el cual debe modernizarse con el fin de que este obtenga conocimientos técnicos, para brindar los servicios de manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas de ahorro y crédito se caracterizan por la democratización de capitales, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el país y una práctica muy común en las entidades bancarias.

Es por eso que la quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas.

### **Descripción de la Institución**

Un 28 de Enero de 1962, se reúne un grupo de madres pobres, con la presencia del Reverendo Padre Díaz, con el propósito de formar un grupo de ayuda y solidaridad y textualmente manifiestan: “Nos reunimos en la Iglesia de los Padres Franciscanos un grupo de doscientas ochenta y seis madres pobres del barrio, obedeciendo, que la finalidad es a través de Curitas, ayudar a los que necesitan y eliminar la mendicidad. Para cumplir con este objetivo, es necesario formar una cooperativa en unión de varias personas que contribuyan para dar vida a las sociedades que se forma. El nombre que le vamos a dar es de “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LAS MADRES POBRES”



Se nombra como Presidenta de la Cooperativa a la Srta. Inés Izurieta, y como Presidenta de Honor a la Srta. María Trujillo. El 20 de Mayo de 1962 se reúne y establecen que deben regirse por lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, y deciden elaborar sus estatutos y reglamentos en los cuales constan los requisitos y valores que deben aportar los socios y los beneficios a los cuales se hacen acreedores y registrar el nombre con el que va a funcionar la entidad. Comienzan con un capital de 23.000 sucres y en el año de 1963 cumplidas las precisiones de ley, son reconocidos jurídicamente con el nombre de “COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO LTDA”.

Es una institución legalmente constituida en el Ecuador de conformidad con las leyes ecuatorianas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., se conformó en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua y tuvo vigencia jurídica mediante acuerdo ministerial N. 6317 del 20 de mayo de 1962. Inscrita en el Registro General de Cooperativas el 28 de mayo de 1963 con el N.916 y reinscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el N. 170 el 10 de octubre de 1967 y que cuenta con el debido certificado de autorización emitido por La Superintendencia de Bancos el 18 de agosto de 1993. La Cooperativa cuenta con oficinas operativas en las ciudades de Salcedo, que inicia sus actividades el 10 de Enero de 1982; el Puyo desde el 22 de Marzo de 1985, en Pillaro desde el 10 de Octubre de 1997, en el sector de Izamba el 11 de Mayo de 2007, en Macas el 03 de Agosto de 2007, en Tena desde el Julio del 2010 y Latacunga desde el 15 de Agosto del 2010, Cevallos, Tisaleo y Saquisilí desde el 22 de septiembre del 2011.

La entidad está sujeta a la ley de Instituciones del Sistema Financiero, al Estatuto, Reglamentos Internos, a las Resoluciones, Regulaciones y Disposiciones de las Autoridades de Control Monetario y la Supervisa las actividades Administrativas y Financieras, de la Cooperativa. La Cooperativa tiene una duración indefinida, sin embargo podrá transformarse, Disolverse o Liquidarse en sujeción a las causales previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, decreto N° 354.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Diagnóstico**

La inexistencia en el departamento de contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco Ltda., tiene una inadecuada distribución de actividades para cada persona en el puesto que ocupa, esto se demuestra en la incorrecta aplicación de pasos para cada proceso así como en su control a base de políticas y procedimientos contables, además cuenta con equipos y sistemas informáticos confiables y tecnológicamente adecuados para el funcionamiento de una institución financiera, pero el manejo de los equipos, procesos, subprocesos en las actividades son manejados por el talento humano, la institución cuenta con los recursos económicos necesarios para la adquisición y actualización constante, pero lamentablemente no cuenta con el sistema de gestión de calidad que permita conocer el grado de eficiencia con la que se realizan las operaciones por lo que se genera problemas como el registro inoportuno de las transacciones lo que genera acumulación de trabajo y pérdida de tiempo por ineficiencias en el ingreso de la información por la rapidez con la que se ingresa, lo que está ocasionando pérdida de recursos y que no se puedan tomar decisiones a tiempo, además del descontento en los socios y proveedores por la excesiva espera en los tramites que se realizan.

### **1.1.2 Como está estructurada San Francisco Ltda., Institución Financiera Cooperativa.**

El gran universo de socios nombran mediante elección secreta a los miembros que los representará en la Asamblea General de Representantes.

Éstos a su vez designan a los miembros del Consejo de Administración conformado por nueve miembros tales: Presidente, Vicepresidente, Secretario, tres vocales principales y tres vocales suplentes y los gerentes de Negocios de las sucursales y Agencias.

#### **1.1.2 Jefaturas:**

- ✓ Negocios
- ✓ Atención al Cliente y Responsabilidad Social
- ✓ Operaciones
- ✓ Administrativa Financiera
- ✓ Talento Humano
- ✓ Tecnología de la Información
- ✓ Riesgos

#### **1.1.3 Cobertura de San Francisco Ltda., Institución Financiera Cooperativa.**

La Institución tiene presencia en los siguientes puntos estratégicos del país:

- ✓ Casa Matriz en la ciudad de Ambato
- ✓ Sucursal Salcedo
- ✓ Sucursal Puyo
- ✓ Sucursal Píllaro
- ✓ Agencia Izamba (Tungurahua)
- ✓ Sucursal Macas
- ✓ Agencia Pelileo
- ✓ Agencia Tena
- ✓ Agencia Latacunga
- ✓ Agencia Huachi Sur (Tungurahua)
- ✓ Agencia Saquisilí (Cotopaxi)
- ✓ Agencia Cevallos (Tungurahua)
- ✓ Agencia Tisaleo (Tungurahua)

- ✓ Agencia San Pedro de Taboada (Pichincha)
- ✓ Agencia San Rafael (Pichincha)
- ✓ Agencia Conocoto (Pichincha)
- ✓ Agencia Villa Flora (Pichincha)
- ✓ Agencia Puengasi (Pichincha)
- ✓ Agencia Alangasí (Pichincha)
- ✓ Agencia Carcelén (Pichincha)
- ✓ Agencia Sangolqui (Pichincha)
- ✓ Agencia Santo Domingo de los Tsáchilas
- ✓ Oficina Especial San Andrés de Píllaro (Tungurahua)
- ✓ Oficina Especial Mocha (Tungurahua)
- ✓ Oficina Especial Quero (Tungurahua)
- ✓ Oficina Especial Huambaló (Tungurahua)
- ✓ Oficina Especial Mulliquindil (Cotopaxi)
- ✓ Oficina Especial Palora (Morona Santiago)
- ✓ Oficina Especial Sucúa (Morona Santiago)
- ✓ Oficina Especial El Chaco (Napo).

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El nuevo orden económico pone de manifiesto la necesidad de que las unidades empresariales modifiquen tanto sus estructuras de gestión, como los procesos convencionales de toma de decisiones. Estamos inmersos en una época de "turbulencia" económica, motivada, en gran medida, por el desarrollo de unos mercados altamente competitivos que han desatado un proceso de innovación y de cambio de consecuencias imprevisibles. Es por ello que estamos asistiendo a una nueva cultura de las organizaciones a través de la cual han de tratar de adaptarse al nuevo entorno con el fin de maximizar sus posibilidades de supervivencia.

Todas las organizaciones han iniciado un proceso tendiente a reconsiderar la sistemática aplicada en cuestiones tales como: procesos de toma de decisiones, elaboración y presentación de la información económica, estructuras de control, etc., a fin de determinar aquella configuración en su estructura que les permita maximizar el valor de sus actividades, y por ende el valor que reciben los clientes al adquirir los correspondientes productos o servicios. Para ello, se está poniendo especial énfasis en el comportamiento del factor humano puesto que, a través de una adecuada motivación, se pretende mejorar las tareas desarrolladas en los procesos, así como incrementar la calidad de los productos, concepto éste que está adquiriendo en los últimos años especial relevancia dada la necesidad que tienen las entidades de minimizar los despilfarros que puedan producirse, tanto en los procesos, como en los factores aplicados, con el fin de conseguir progresivamente mayores cuotas de competitividad.

Ante un mercado cambiante como el actual, las entidades financieras deben definir estrategias flexibles que les permita anticiparse a cambios de distinta índole: en el entorno económico, en la competencia, en el marco regulatorio, en la introducción de las nuevas tecnologías y el perfil del cliente; ya que tener un grupo de clientes satisfechos y bien servidos es el activo más importante para una empresa de servicios.

“San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa requiere implementar un Sistema de Gestión de Calidad para el Departamento de Contabilidad, que le permita mantener a sus clientes internos y externos satisfechos, puesto que con la promulgación de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario se enfrenta a una fuerte competencia en la captación de nuevos socios y el sostenimiento de los actuales.

El problema de la presente investigación plantea la siguiente interrogante: ¿Es factible implementar un sistema de gestión de calidad en el Departamento de Contabilidad de “San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa para incrementar la satisfacción de sus clientes?

Para el efecto se toma como objeto de estudio a la Cooperativa y se pretende establecer un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Contabilidad que considere variables directamente relacionadas con la calidad del servicio.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

“San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa está en la constante búsqueda de eficiencia y calidad a través de la revisión y mejora continua de los procesos internos que le permita elevar la calidad de los servicios que brinda a sus clientes.

En el marco de esta filosofía, es necesario encarar un proceso de calidad en el Departamento de Contabilidad, que a su vez, involucre el trabajo en equipo con las diferentes áreas de la Cooperativa, para lo cual el personal debe asumir este reto con entusiasmo y alto compromiso, dedicando su máximo esfuerzo para el avance del mismo, sin perjudicar sus tareas diarias.

El diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad para el Departamento de Contabilidad de “San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa, que es una de las secciones de mayor importancia dentro de la institución tiene como finalidad conseguir que todas las actividades de este Departamento sean registradas bajo un formato estándar que proporcione mayor eficiencia, eficacia y efectividad operativa a través de una metodología adecuada que promueva el ordenamiento de los procesos contables y su direccionamiento al objetivo principal de la Cooperativa de ser “líder en la prestación de servicios financieros en el segmento de Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme).

A fin de alcanzar este objetivo la Política de Gestión de Calidad del Departamento de Contabilidad de “San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa deberá procesar y generar información financiera; con el compromiso permanente de:

- ✓ Ofertar servicios confiables y oportunos que faciliten la toma de decisiones y satisfagan las necesidades de sus clientes internos y externos.
- ✓ Cumplir con los requerimientos y normativas de los entes reguladores y no reguladores.
- ✓ Promover la participación activa de los colaboradores y desarrollar sus capacidades para el trabajo en equipo.
- ✓ Mejorar continuamente su sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Asumir responsabilidades bien definidas por parte de cada uno de los miembros del Departamento de Contabilidad de la matriz, sucursales, agencias y oficinas especiales.

El Sistema de Gestión de Calidad del Departamento de Contabilidad es el reflejo de la salud financiera de la Cooperativa y al aplicar correctamente sus normativas garantiza un efectivo control y transparencia hacia clientes, proveedores y público en general.

#### **1.4 DELIMITACIÓN**

“San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa, es una institución financiera reconocida a nivel nacional, que tiene su oficina matriz en la ciudad de Ambato y tiene como objetivo principal fortalecer el posicionamiento de sus servicios financieros, mejorar la excelencia de atención y contar con personal y directivos motivados y preparados que trabajen en equipo.

“San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa, como parte del sector financiero solidario, que propende el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y de la comunidad en general, brindando alternativas de crédito, opciones de ahorro y otras actividades diferentes del portafolio de servicios, pese a estar consciente de la alta responsabilidad social y directiva que ha asumido, carece de un sistema de planificación estratégica que le permita la toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la institución.

En la actualidad la entidad no cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad que proporcione estándares de desenvolvimiento de cada una de las actividades realizadas dentro de la Institución, lo que a su vez le impide cumplir con los objetivos planteados, sobre todo el fortalecimiento del nexo y vínculo de cada uno de sus miembros, debido a inconvenientes en las políticas de procesos internos y servicio al cliente que afectan en los estándares de calidad de sus servicios.

Por esta razón la Gerencia de “San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa considera necesario implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Contabilidad, para aumentar la accesibilidad dentro del marco de la calidad de atención, y por ende un aumento de la demanda de servicios y el mejoramiento continuo de cada una de las actividades a realizarse en la institución.

El trabajo investigativo se desarrollará en el Departamento de Contabilidad de “San Francisco” Ltda. Institución Financiera Cooperativa, cuyas oficinas funcionan en el edificio matriz ubicado en las calles Juan Montalvo entre Juan Benigno Vela y 12 de noviembre, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua y comprende el período Junio a Diciembre de 2013.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de calidad de los servicios en el Departamento de Contabilidad de “San Francisco” Ltda., Institución Financiera Cooperativa, de la ciudad de Ambato, para alcanzar eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos.



### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Identificar los puntos críticos que afectan la calidad del servicio e impiden el buen desenvolvimiento de cada una de las actividades del Departamento de Contabilidad, para definir estándares y controles que les permita actuar con mayor agilidad y productividad en beneficio de la Institución.
- Elaborar flujo gramas de los procesos desarrollados en el departamento de contabilidad limitando las actividades que permita mejorar la gestión interna del departamento.
- Diseñar un modelo de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para el Departamento de Contabilidad de la Cooperativa, modelado en términos de acciones o procedimientos que permitan lograr eficiencia y eficacia en sus procesos.

### **Misión**

Somos una cooperativa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad.

### **Visión**

Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

### **1.5.3 Análisis del FODA**

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Imagen Institucional fortalecida.
- ✓ Cartera de clientes y socios tienen crédito solo con la Cooperativa 63%.
- ✓ Excelente posicionamiento en el mercado. Dentro de tres mejores Cooperativas del país.
- ✓ Sistemas de acceso a la información ágiles.
- ✓ Tecnología de la información creada y gestionada por la propia institución.
- ✓ Directorio con clara visión de sus funciones.
- ✓ Sistema de Costos ABC.

#### **DEBILIDADES**

- ✓ Gestión del Personal por competencias.
- ✓ Una débil gestión en la retención de socios y clientes.
- ✓ Falta de una cultura de ejecución.
- ✓ Administración de riesgos en etapa de desarrollo.
- ✓ Índice de liquidez soportado en un 90% con recursos de la matriz.
- ✓ Falta de un sistema de incentivos por consecución de metas.
- ✓ Poca utilización de herramientas estadísticas para la toma de decisiones.
- ✓ Falta de una evaluación del clima laboral.
- ✓ Falta de trabajo en equipo en la consecución de metas.
- ✓ Inexistencia de indicadores sociales.
- ✓ Tecnología de microcrédito en proceso.
- ✓ Falta de tecnología para créditos de consumo.
- ✓ Comunicación informal que desequilibra la toma de decisiones oportunas.

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Nuevos negocios con clientes y socios que solo tienen crédito con la Cooperativa.
- ✓ Mercado que se puede captar que tienen dos operaciones de crédito en el sistema incluido el de la Cooperativa.
- ✓ Financiamiento externo de ONG para el segmento de microcrédito.
- ✓ Crecimiento de la industria ecuatoriana.

## **AMENAZAS**

- ✓ Sobreendeudamiento del mercado de crédito.
- ✓ Crecimiento del sector cooperativo por políticas sociales del gobierno.
- ✓ Competencia del gobierno en crédito con tasas subsidiadas y condiciones de acceso.
- ✓ Desempleo.
- ✓ Generación de una nueva ley para el sistema Cooperativo que involucre a todos los sistemas cooperativos.
- ✓ Condiciones naturales que vaya en decremento de la competitividad cooperativa.

### **1.6 Análisis Estratégico de la Cooperativa**

1.-Maximizar nuestras fuentes de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.

2.- Maximizar nuestra fuente de fondeo, dando prioridad a la generación del pasivo con bajo costo. Estrategia de retención e incremento de saldos promedios.

- 3.- Mantener nuestro liderazgo en indicadores de gestión. Estrategia CAMEL
- 4.- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros socios y clientes que permitan su participación activa a largo plazo.
- 5.- Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de interés para generar un cambio positivo en la sociedad donde actuamos.
- 6.- Implementar un sistema de gestión de calidad para mejorar nuestros tiempos de respuesta.
- 7.- Fortalecer la cultura y la metodología de la administración integral de riesgos a fin de minimizar los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera.
- 8.- Contar con un personal con perfiles y competencias adecuadas a fin de mejorar la productividad.
- 9.- Generar un clima laboral amigable.
- 10.- Generar canales de motivación al personal.
- 11.- Contar con contingente e infraestructura tecnológica moderna y flexible.

## 1.7 Estructura Organizacional del Departamento de Contabilidad en la Cooperativa.

**Gráfico N°1 :** Estructura Organizacional del departamento de Contabilidad



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

**1.7.1 LA SECCIÓN DE ANÁLISIS.-** A esta área le corresponde verificar las transacciones en base a los documentos de respaldo, para así cumplir con los aspectos legales, estatutarios y reglamentarios establecidos en la Cooperativa, a fin de que estas transacciones pasen nítidas al registro contable mediante la aplicación correspondiente.

**1.7.2 LA SECCIÓN DE DIARIZACIÓN.-** En esta sección se realiza el registro de las transacciones efectuadas por la entidad en base a la documentación de soporte, la cual es archivada de acuerdo a un orden cronológico de los asientos, a fin de localizar al instante los documentos en caso de ser requeridos por alguna autoridad de control de la entidad.

**1.7.3 LA SECCIÓN DE MAYORIZACIÓN.-** Tiene a su cargo el paso de los asientos del libro diario a las cuentas del mayor general, así como la determinación de sumas y saldos para realizar su debido balance de comprobación. También le corresponde realizar el registro de mayores auxiliares en las cuentas que requieran de este tratamiento.

**1.7.4 LA SECCIÓN DE CONTROL.-** Le compete a esta sección realizar las constataciones físicas periódicas, eventuales o sorpresivas de los inventarios de mercaderías, suministros, activos fijos, el control de caja general, de las cajas recaudadoras, cajas pagadoras, cuentas de ahorros, depósitos a plazo, fondos rotativos y cajas chicas. Con el fin de:

- Sugerir cambios de los tipos de productos que presenten índices estáticos de rotación de un ejercicio a otro, así también la venta en remate o subasta de los artículos obsoletos cuya existencia vaya más allá de un ejercicio anual.
- Sugerir alternativas para la recuperación de los créditos activos morosos y dudosos en vía de incobrables, también la posibilidad de la consolidación de la cartera pasiva que no se pudiere cancelar oportunamente.
- Sugerir reparaciones de algunos bienes para que puedan ser utilizados nuevamente o para proceder a la venta o subasta, en caso de deterioro total del bien proceder a su destrucción, incineración y eliminación de tales objetos de los inventarios de activos fijos.
- Sugerir procedimientos actualizados de autocontrol de activos, pasivos, rentas y gastos cuando no existieren o fueren obsoletos los existentes.

**1.7.5 LA SECCIÓN DE INFORMES.-** Le corresponde realizar periódicamente los ajustes, eliminaciones y consolidaciones de los balances de comprobación para la elaboración de los estados financieros de situación y de resultados, Así también los estados complementarios de superávit o déficit para de esta manera preparar la distribución del superávit o el financiamiento del déficit, según sea el caso.

**1.7.6 LA SECCIÓN DE EVALUACIÓN.-** Aquí se realiza el análisis e interpretación de la estructura financiera de la entidad en función del capital circulante y del capital fijo. Además de los resultados operacionales de rentas y gastos, poniendo como base la clasificación de las cuentas de acuerdo a las políticas y normativas de la entidad.

## **1.8 Análisis de Estrategias Financieras**

Son herramientas financieras de decisión y control de alto nivel tomadas por altas autoridades dentro de la Cooperativa siendo por lo tanto muy importantes para la vida de la entidad a través de los cuales se determinan la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Tales decisiones se tomarán en recursos financieros, humanos, productivos, de mercados, físicos y otros. También es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una cooperativa y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

En resumen se pueden decir que para las estrategias financieras se establecen:

- Objetivos Financieros
- Políticas Financieras
- Planes Financieros

### **1.8.1 Objetivos Financieros:**

Son las metas viables y cuantificables que se desea alcanzar dentro de una entidad.

### **1.8.2 Políticas Financieras:**

Son reglas y principios generales de las actividades que deben desarrollarse en la entidad.

### **1.8.3 Planes Financieros:**

Es realizar una planificación general de la actividad económica que debe desarrollarse en la entidad.

## **1.9 Análisis de la Capacidad Tecnológica**

Se puede decir que la capacidad tecnológica es la posesión de actitud, aptitud, habilidad y conocimiento requeridos para generar y aplicar tecnología de manera planeada, sistemática e integral para la obtención de ventajas competitivas.

De acuerdo a esto se podrá hacer cambios a un proceso o una tecnología para su incorporación a un sistema existente. Es importante que la Cooperativa debe tener capacidad para adoptar, moldear y perfeccionar la tecnología ya adquirida bien sean importadas o creada en el país, con la finalidad de hacerlas más apropiadas a las necesidades de nuestro país y de las necesidades de la entidad.



### **1.10 Mapeo e Identificación de Procesos.**

El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos.

El análisis de proceso describe los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular. Identifica los pasos que le agregan valor, es decir trabajo y los que no lo hacen, además un análisis de procesos permite examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo, el cual ayuda a captar los tipos y el orden específico de estos , a su vez nos ayuda a ver los datos cuantitativos existentes como:

- ¿Cuánto tiempo toma el proceso?
- ¿Cuánto desperdicio contiene?
- ¿A cuántas personas involucra?
- ¿Cuánto cuesta?

### 1.10.1 MAPA DE PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**Gráfico N°2:** Mapa de procesos del departamento de contabilidad



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricio Lasluisa / Mauricio Herrera

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 CALIDAD

Comenta (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 774), "adecuación al uso y ausencia de defectos" (J. M. Juran), "cumplimiento de las especificaciones" (P. B. Crosby), "función de pérdida" de Genichi Taguchi expresada como "la mínima pérdida financiera que se le transfiere a la sociedad por el uso de un producto"

Según (UDAONDO, 1992, pág. 5)

El nuevo concepto de calidad que sustenta un movimiento se estructura sobre dos aspectos igualmente importantes:

- El primero está relacionado con el factor humano y afecta al comportamiento y actitud de los trabajadores, tema del que también nos ocuparemos ampliamente en estas páginas. Este aspecto influye extraordinariamente en la consecución de objetivos de calidad, gracias a sus aportaciones en cuanto a creación de espíritu de equipo, estabilidad, satisfacción y motivación, características necesarias para conseguir la calidad y el éxito de una empresa.
- El segundo aspecto, aparentemente menos atractivo por lo que de él creemos ya saber, es el relativo a los sistemas de calidad; es decir, a la parte más formal y técnica de la calidad, y se refiere tanto al propio concepto de ésta como a su implantación.

**Calidad de fabricación o realizada:** tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de calidad de un producto o servicio y de las especificaciones de diseño. Es la calidad resultante del proceso de producción.

**Gráfico N°3:** Calidad de fabricación



**Elaborado por:** MOYANO, José; BRUQUE, Sebastián; MARTINEZ, Pedro  
**Fuente:** Gestión de la calidad e empresas tecnológicas de TQM a ITIL

### ¿Qué es la gestión de calidad?

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 780), “concibe la Gestión de la Calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo. Witcher (1995) Price (1989) aún restringe más su concepto, limitándola a una técnica de control”.

La gestión de calidad es fundamental en los diferentes procesos administrativos y para la cooperativa que debe cumplir sus funciones con calidad mediante técnicas que faciliten a la empresa aplicarlas.

Según una serie de estudiosos en el tema de calidad y gestión de calidad nos pueden compartir mucha sabiduría para aplicar en las empresas y departamentos en este caso para el departamento de contabilidad de la Cooperativa.

## 2.2 IMPORTANCIA Y FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD TOTAL

Comenta (MOYANO, BRUQUE, & MARTÍNEZ, 2009, pág. 25),

Cuando la gestión de la empresa gira en torno a la calidad como elemento básico se habla de Gestión de la Calidad Total (GCT) (Total Quality Management, TQM). La Gestión de la Calidad Total acentúa el compromiso de la dirección con el hecho de que toda la empresa se oriente hacia la excelencia en todos los aspectos relacionados con los productos y servicios que sean importantes para

los clientes (Heizer y Render, 2001a). Para James (1997, p. 44) la Gestión de la Calidad Total (GCT) es una filosofía que busca obtener el compromiso global de la organización a través de la participación y gestionar eficazmente la calidad para minimizar errores y satisfacer a los clientes de una forma constante. Powell (1995) considera la GCT como un recurso estratégico en la gestión y como una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible.

### **Concepto de calidad de servicio**

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 26), “los servicios constituyen actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores”

## **2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 788) “Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) implica heredar los elementos valiosos ya incorporados a estos distintos sistemas parciales, pero aplicándolos ahora de una manera más flexible y abierta”.

También significa que los esfuerzos en Gestión de la Calidad deberán orientarse en el futuro hacia la erradicación de duplicaciones costosas para el despliegue independiente de cada estándar, asegurando el desarrollo integrador y compatible de los sistemas de gestión de modo que puedan satisfacer los requisitos de todos los grupos de interés críticos para la organización, internos y externos a ella.

## **2.4 Clasificación de Procesos**

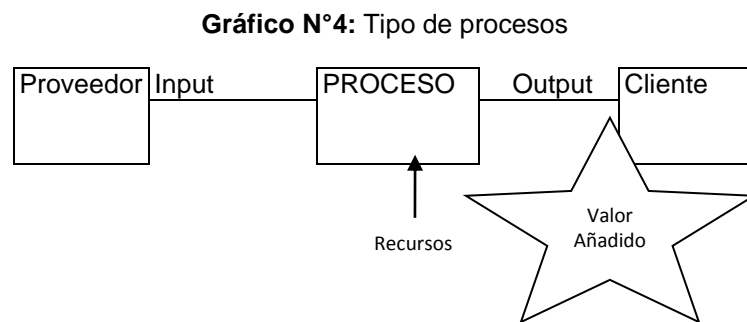
### **Proceso**

Según Camisón, Cruz, & Gonzáles (2013),

Un proceso es un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso. En esta línea, Oakland (1989) completa el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen

operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.

Gracias a estos conceptos podemos afirmar que un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor, que satisface al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad.



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás  
**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

### Características de un proceso

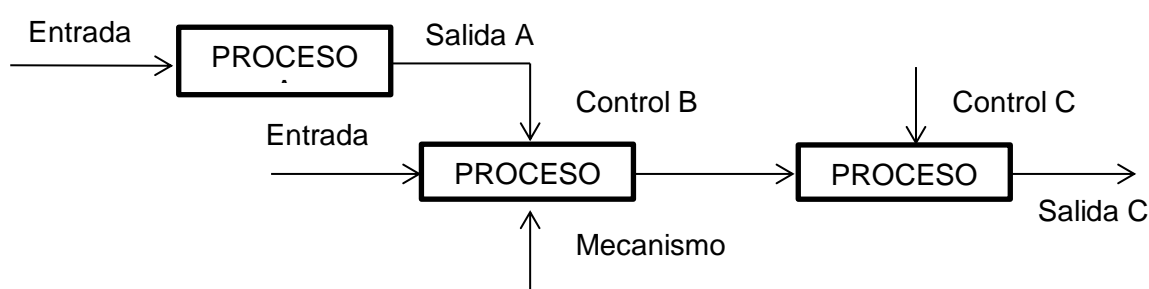
Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 845)

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

1. Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
2. Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, como, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

En un proceso los principales elementos son los inputs y los outputs que constituyen las salidas y entradas de otros procesos respectivamente. Los diferentes procesos de una organización están interrelacionados, de manera que la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso, debe cumplir varias características para ser considerado como proceso por lo que se hace imprescindible identificarlos bien y conocer los límites de cada uno para gestionarlos de manera efectiva.

**Gráfico N°5:** Característica del proceso



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

## Representación gráfica de los procesos

Todos los procesos se pueden representar gráficamente. La forma más usual de representación gráfica es la utilización de diagramas. El uso de éstos facilita la comprensión global del proceso por la presentación visual que facilita la comunicación, ejecución y análisis de los procesos.

Comentan (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 784) “ante la diversidad de herramientas con esta finalidad, lo importante no es qué método de representación se utilice, sino que la forma de representar los procesos, funciones, operaciones y actividades que deben realizarse resulte fácilmente comprensible por la claridad (Fernández, 2003).

Nosotros, entre las distintas formas de representación existentes, hemos seleccionado el Qualigramme, por ser un método muy reciente y por las numerosas ventajas que posee su utilización.

La representación gráfica Qualigramme se basa en una estructura piramidal que distingue tres niveles de modelización:

Nivel 1 (procesos de la empresa)

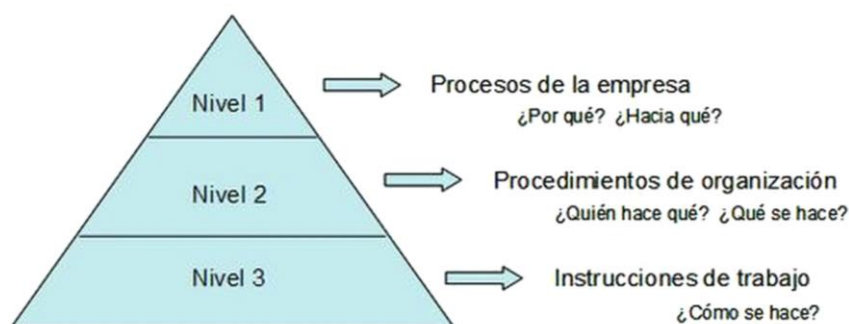
Nivel 2 (procedimientos de organización)

Nivel 3 (instrucciones de trabajo)".

Se explicara mejor con un gráfico, que muestra la pirámide Qualigramme con sus tres niveles y las preguntas que debe responder la empresa en cada uno de ellos.

- El primer nivel lo constituyen los procesos de la empresa. Recoge el enfoque estratégico de la organización como: la misión, políticas a emprender, objetivos a alcanzar e interrelaciones entre los distintos objetivos. Estos elementos se encuentran, normalmente, en el manual de calidad de la empresa.
- El segundo nivel son los procedimientos de la organización y representa el enfoque organizativo de la empresa. Se trata de definir las relaciones clientes-proveedores internas, indicando no sólo las acciones a realizar, sino también las distintas informaciones a intercambiar y las herramientas a utilizar.
- El tercer nivel está formado por las instrucciones de trabajo y constituyen el enfoque de campo. Permite identificar las operaciones elementales que hay que llevar a cabo para desarrollar una tarea, así como los controles y las acciones correctoras adecuadas.

**Gráfico N°6:** Pirámide Qualigramme



**Elaborado por:** CAMISÒN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas



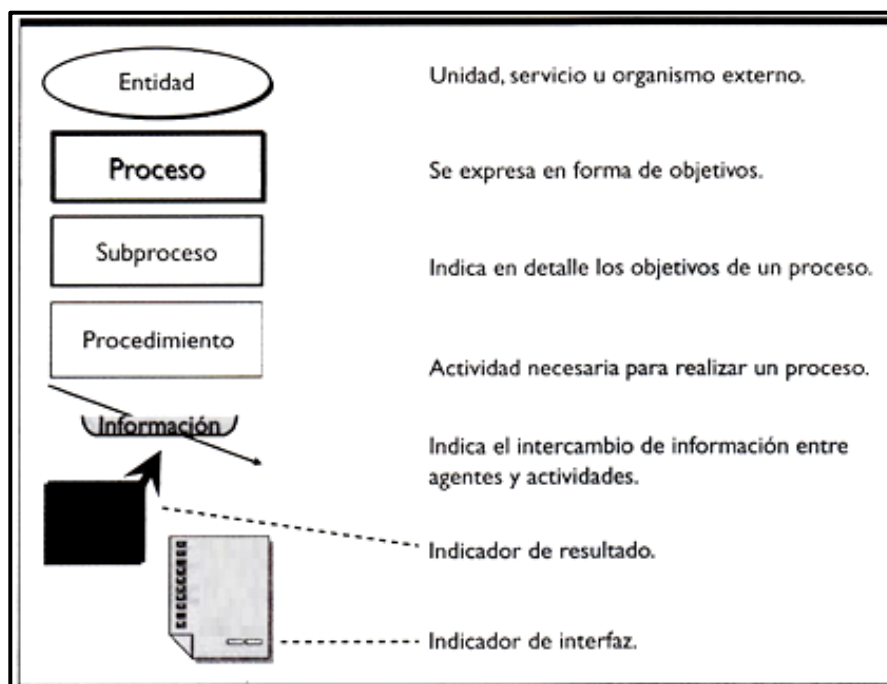
## Descripción de procesos

Enuncian (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 789), “Mediante el método de descripción gráfica Qualigramme, existen varias formas posibles de representar los procesos, con distinto grado de detalle cada una (Berger y Guillard, 20013):

1. Cartografía macroscópica. Presenta el conjunto de procesos de la empresa.
2. Cartografía relacional. Identifica relaciones entre procesos.
3. Cartografía detallada. Muestra los subprocessos y procedimientos que integran un proceso, así como sus relaciones.

Antes de proceder a explicarlas detalladamente, el Gráfico presenta los símbolos básicos que permiten representar todas las situaciones relacionadas con los procesos”.

**Gráfico N°7:** Símbolos básicos para la descripción de procesos (nivel 1)



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

## Cartografía macroscópica

Es un modo de representación muy global, donde se recogen los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización, así como las entidades externas importantes con las que se mantienen relaciones.

**Gráfico N°8:** Cartografía macroscópica



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

## Cartografía relacional

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 792)

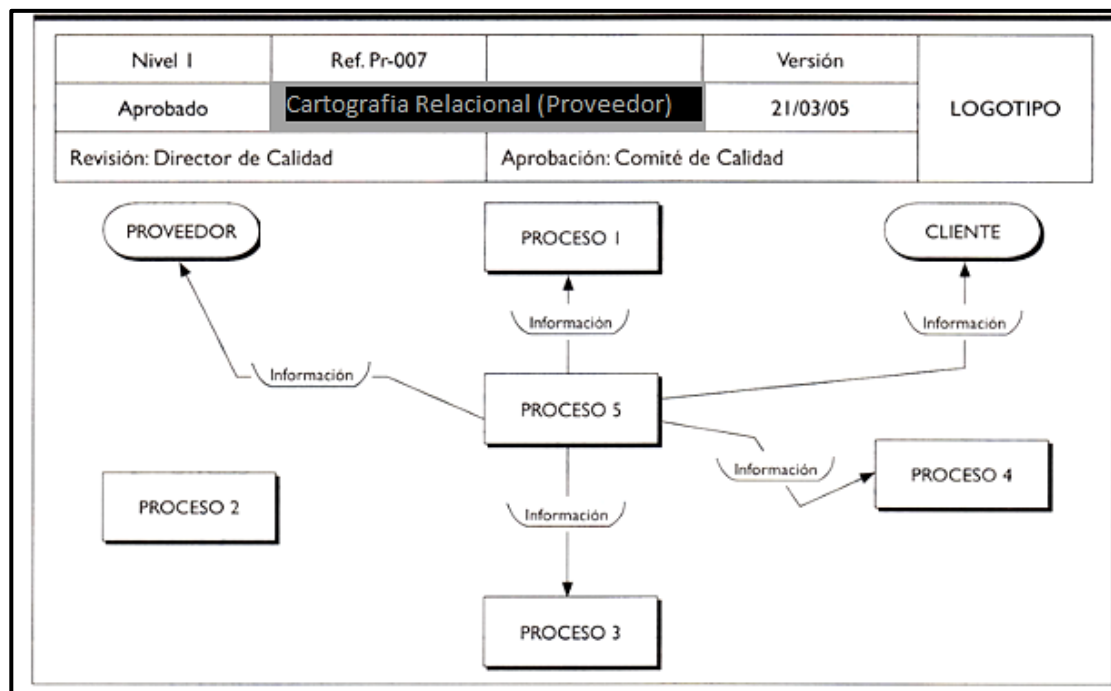
La cartografía relacional permite identificar las relaciones entre los procesos, observando cómo los procesos interactúan entre sí y sus relaciones con las entidades externas.

En ocasiones, para representar las distintas relaciones entre los procesos es necesario hacer varios gráficos, claros y sintéticos, en lugar de uno solo que resulte complejo e incomprensible. El objetivo es facilitar una rápida comprensión de los objetivos del proceso examinado. Para ello, podemos realizar dos gráficos diferentes examinando las relaciones desde dos perspectivas: «visión proveedor» y «visión cliente». Desde una «visión proveedor», el proceso examinado es el proveedor (productor) de los demás procesos y entidades externas (obsérvese que todas las flechas salen de él).

## Cartografía detallada

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 795) “Es la cartografía con más grado de detalle sobre el proceso del nivel 1 de la pirámide Qualigramme. Muestra cuáles son los subprocesos y los procedimientos que hay que llevar a cabo para alcanzar los objetivos”.

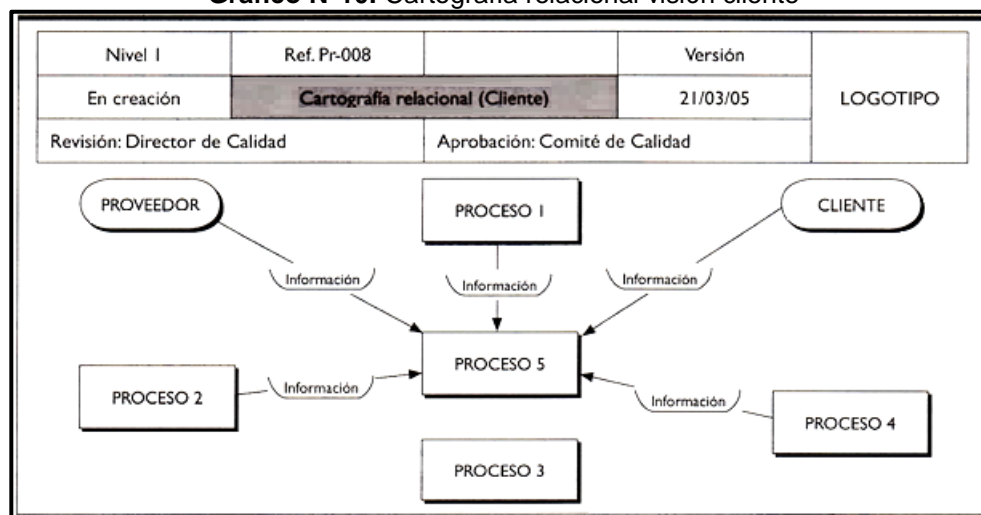
**Gráfico N°9: Cartografía visión proveedora**



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

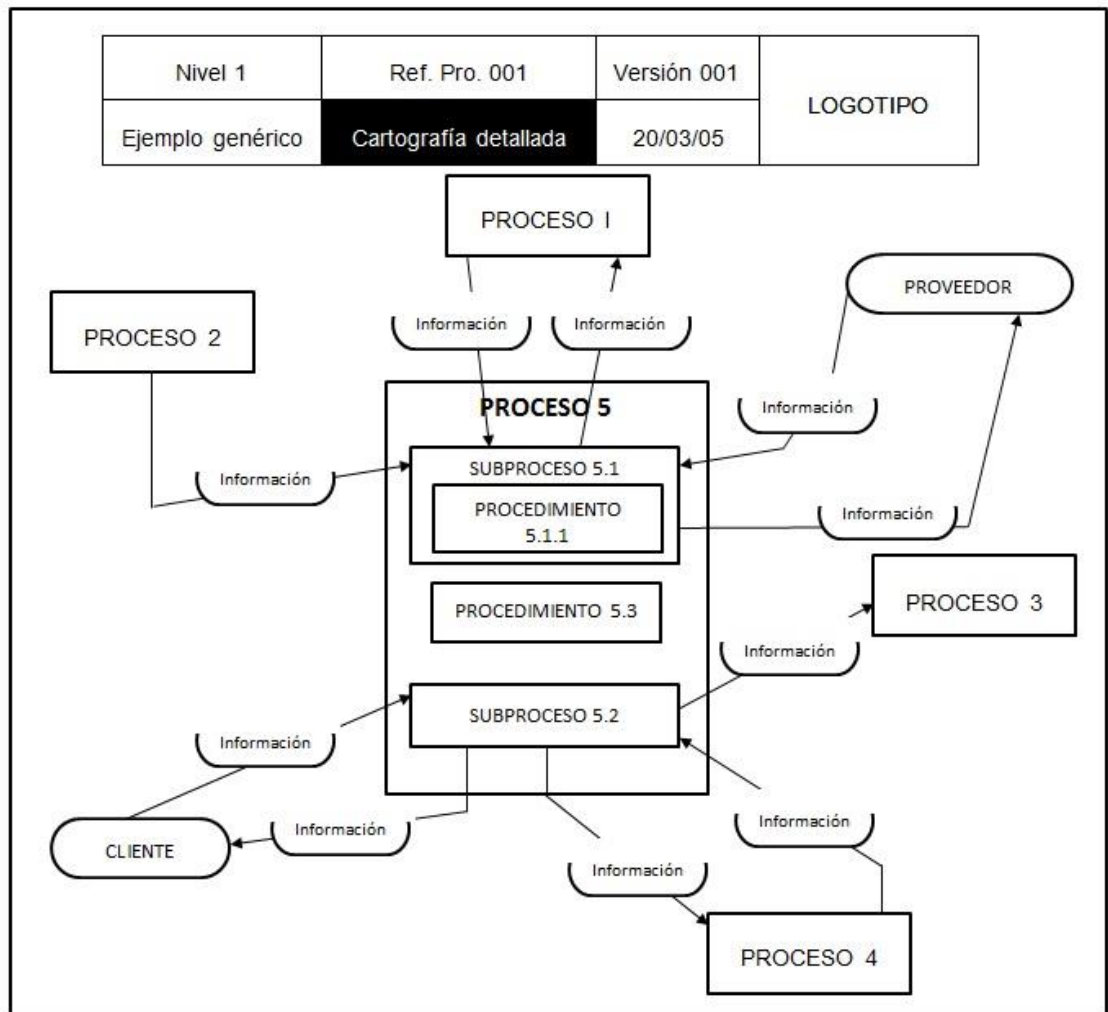
**Gráfico N°10: Cartografía relacional visión cliente**



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

**Gráfico N°11: Cartografía detallada**



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 796), “En este tipo de cartografía se representan flechas de entrada y salida que indican los flujos de información que se intercambian entre los procesos, subprocesos y procedimientos representados”

Por último, la representación gráfica en Qualigramme incluye dos símbolos que diferencian dos tipos de indicadores:

- Indicador de resultado, vinculado a procesos, subprocesos, procedimientos o instrucciones se coloca en las formas rectangulares del gráfico y mide la consecución de un objetivo asignado. Cuando aparece este símbolo siempre existe una ficha descriptiva de indicador como la que muestra el gráfico.
- Indicador de interfaz, vinculado con las relaciones cliente-proveedor. Este

símbolo que llamamos «contrato» se coloca siempre sobre flechas, e indica que una parte del contrato se compromete a poner a disposición de la otra parte unas informaciones adecuadas, según condiciones preestablecidas. Se puede crear una ficha de indicador para seguir el cumplimiento del contrato, aunque lo habitual es redactar un texto con los detalles: naturaleza del suministro, criterios de aceptación (conformidad), plazos de puesta a disposición y forma o soporte de transmisión” (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 798).

**Tabla N°1:** Ficha indicador de resultados

<b>Ficha de indicador</b>	
Descripción del objetivo a alcanzar	<b>Texto</b>
Proceso o subproceso	<b>Texto</b>
Responsable del indicador	<b>Texto</b>
Respuesta a las exigencias (cliente / normativa / organismo)	<b>Texto</b>
Indicador (método de cálculo)	<b>Texto</b>
Valor actual	<b>Texto</b>
Valor objetivo	<b>Texto</b>
Comentario	<b>Texto</b>

**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

### Descripción de procedimientos

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 799), “los procedimientos permiten saber «quién hace qué» y «qué se hace» con respecto a un objetivo concreto”.

Para redactar un procedimiento de forma gráfica según el lenguaje Qualigramme, es importante seguir las siguientes indicaciones (Berger y Guillard, 2001):

- Determinar los papeles o roles implicados: rol externo; roles internos; unidades.
- Identificación del elemento desencadenante: información procedente de un rol externo o de una actividad anterior.
- Identificar todas las instrucciones que integran el procedimiento.
- Para cada instrucción, implementar un cuestionario con once preguntas a responder (véase la Figura 13.13).
- Asignación de los medios (materiales y documentos) para la realización de las instrucciones.
- Comentario de las formas gráficas que lo requieran (breve para aclarar a qué

se refiere la forma).

- Definir las instrucciones a desarrollar. Aquellas instrucciones que presenten riesgos o requieran vigilancia especial deben ser desarrolladas mediante un zoom hacia un nivel 3, como se especifica en el apartado siguiente (descripción de una instrucción).

En la descripción de un procedimiento debemos tener en cuenta que un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realizan, los medios principales que requieren para ello (herramientas, materiales y documentos) y una cronología de desempeño de las instrucciones. Esta descripción nos ayudara a identificar responsabilidades: señalar el rol responsable del procedimiento, así como el responsable y los participantes de las actividades compartidas.

**Tabla N°2:** Descripción de procedimientos

1. ¿Quién? (Permite colocar la instrucción en columna correcta)
2. ¿Qué? (Descripción de la instrucción)
3. ¿Qué información? (Información que lanzan las instrucciones)
4. ¿De qué? ¿De dónde? (Origen de la información)
5. ¿De quién? (Rol que proporciona la información)
6. ¿Cómo? (Forma de realizar la instrucción)
7. ¿Con qué? (Medios necesarios)
8. ¿Qué información? (Produce la instrucción)
9. ¿Hacia qué? ¿Hacia dónde?
10. ¿Hacia quién?
11. ¿Qué obligación? (Especificaciones: tiempo, coste, control, técnicas...)

**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

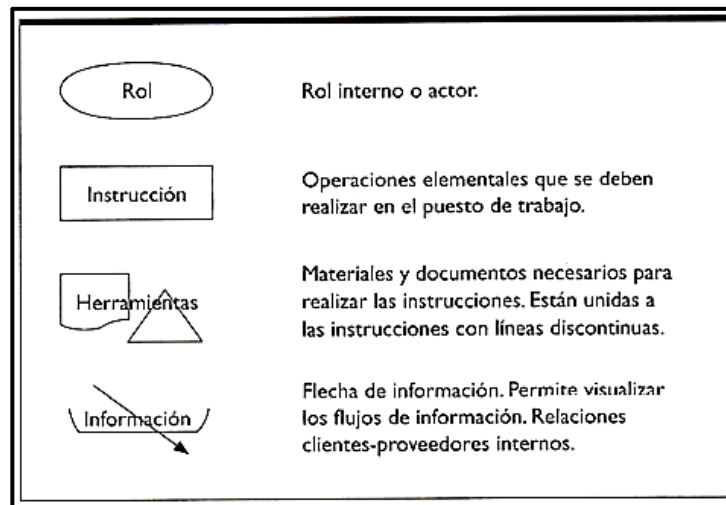
Señala (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 858)

El cumplimiento de las siguientes reglas ayuda a la creación de la representación gráfica de los procedimientos:

- Colocar seis roles como máximo.
- Representar entre cinco y diez instrucciones como máximo.
- La descripción de una instrucción siempre lleva un infinitivo y nunca una «y».
- Cada instrucción tiene al menos una flecha de información de entrada y otra de salida.
- Un medio (material, herramienta o documento) siempre va unido a una instrucción.
- Siempre debe identificarse un rol responsable.

Con el cumplimiento de las reglas partiendo de estas formas básicas, Qualigramme utiliza también otros símbolos para señalar, como el inicio del procedimiento y el fin de éste, acciones imperativas o distintas alternativas.

**Gráfico N°12:** Símbolos básicos para un procedimiento (nivel 2)



**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

## Descripción de una instrucción

(CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 801)

Las instrucciones de trabajo permiten conocer «cómo se realiza una actividad concreta», asignada a un único rol. Deben ser muy detalladas y recoger todas las operaciones necesarias para realizar la actividad que se describe. Pertenecen al tercer nivel de la pirámide Qualigramme.

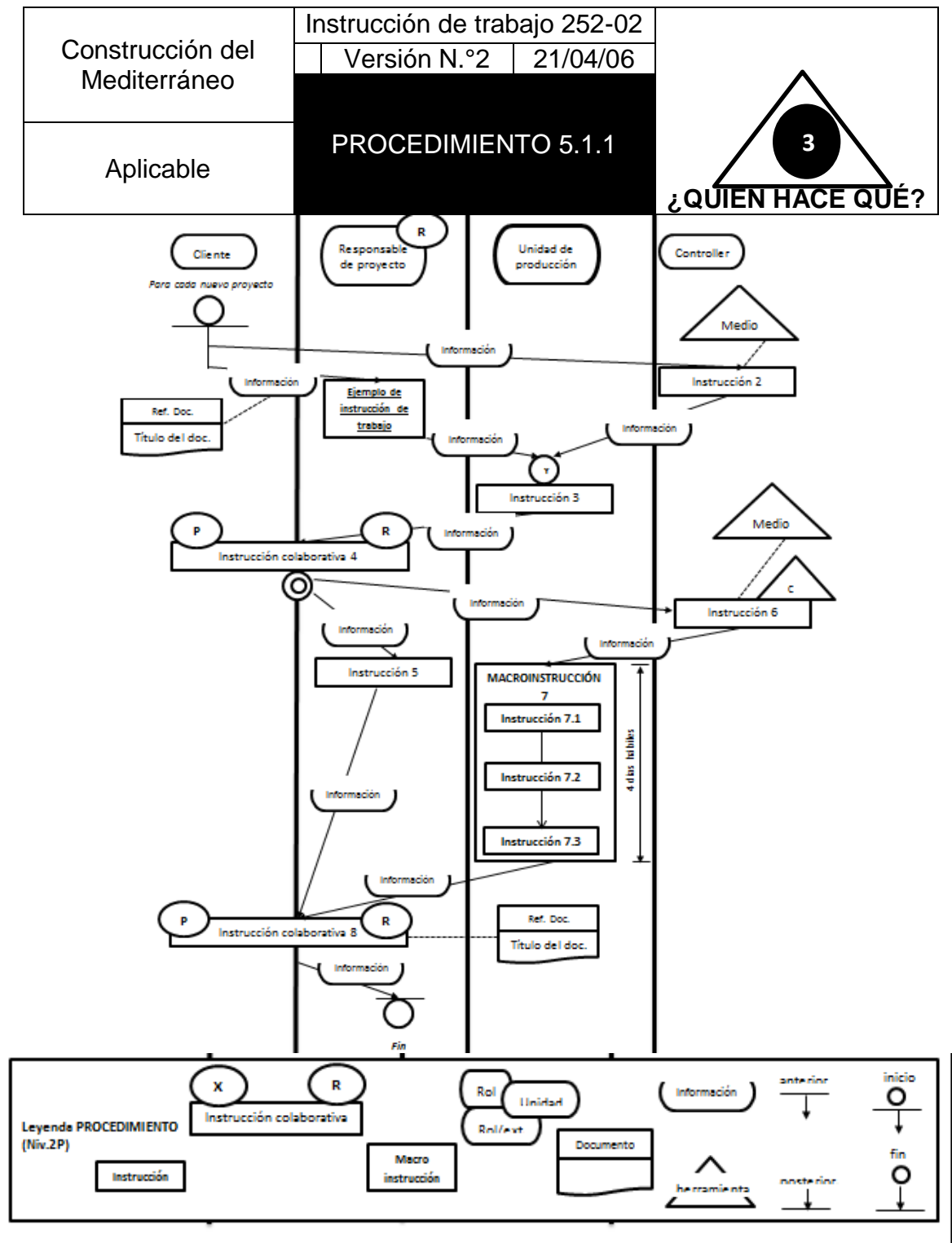
Para redactar una instrucción de trabajo de forma gráfica es necesario:

1. identificar el rol implicado
2. enumerar las diferentes operaciones que se desarrollan de forma cronológica
3. destacar las herramientas (materiales y documentos) necesarias para realizar las operaciones.

Al describir una instrucción nos damos cuenta de cómo desarrollar con normalidad una actividad, es la unión de varias operaciones.



**Gráfico N°13:** Descripción de un procedimiento



**Elaborado por:** CAMISÒN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

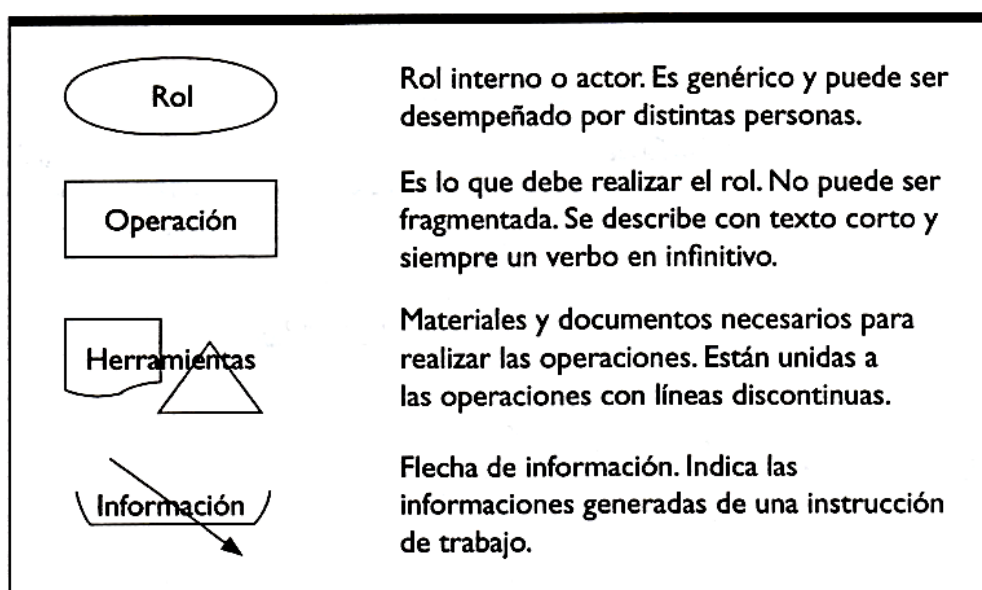
**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Sólo se deben describir las instrucciones de trabajo que contengan riesgo, es

decir, probabilidad de aparición de disfunciones o disconformidades, y por tanto, necesiten una vigilancia especial.

Con los símbolos básicos empleados para la representación gráfica de la instrucción se pueden representar todas las situaciones.

**Gráfico N°14:** Símbolos básicos para una instrucción



**Elaborado por:** CAMISÒN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

Aparte de estos símbolos básicos, Qualigramme emplea otras formas para indicar el inicio, fin, imperativos, operación de control, operación correctora, etc. En el gráfico se recoge un ejemplo de descripción de una instrucción de trabajo.

Todas las instrucciones de trabajo se deben representar en un formato que no supere una página A4 y que esté dividido en tres columnas que recogen: el rol que desempeña la instrucción con las distintas operaciones a realizar, el plan de autocontrol y las acciones correctoras que se deriven de los controles.

## **La gestión de los procesos**

Para (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 805) “El término gestión ha recibido numerosas acepciones, de modo que cada persona lo define a su manera o entender, lo cual dificulta la unanimidad de interpretación. La norma ISO 9000:2000 define gestión como las *actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización*”,

### **Etapas de la gestión de un proceso**

Según (CAMISÓN, CRUZ, & GONZÁLES, 2013, pág. 807)

Para gestionar cualquier proceso resulta imprescindible comprender el concepto de gestión y el concepto de procesos definidos con anterioridad. Posteriormente, los pasos a seguir son los que muestra la Figura 13.24 (Pérez, 2004) y consisten en:

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo / servicio y coste del proceso, coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
2. Fijar los límites del proceso”.

La gestión por procesos contribuye conjuntamente al incremento de satisfacción del cliente, la estructura mediante departamentos se reconoce como procesos y con una buena orientación de estos procesos se logra la identificación y gestión sistemática de toda la organización; las etapas consisten en asignar, comunicar la misión del proceso u objetivos, fijar los límites del proceso entre otros.

### **Características objetivas del producto del proceso**

En la gestión por procesos, lo primero que hay que hacer es formalizar el producto/s de los procesos para poder llevar a cabo las mediciones. Posteriormente, hay que responder a cuatro preguntas: ¿qué medir?, ¿con qué medir?, ¿cuándo? y ¿dónde? Por último, se ha de evidenciar el cumplimiento de la medición formalizada.









**Tabla N°3:** Ficha de indicador

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
Descripción del objetivo a alcanzar	Fidelizar a los clientes
Proceso o subproceso	Proceso <b>Relación con los clientes</b>
Responsable del indicador	Responsable comercial
Respuesta a las exigencias (cliente / normativa / organismo)	Responder a las peticiones de los clientes en 24 horas
Indicador (método de cálculo)	Indicador = número de clientes que pasan al menos un pedido al mes
Valor actual	39%
Valor objetivo	60%
Comentario	El indicador se actualiza mensualmente. Se presenta en forma de histograma. El valor objetivo se presenta en forma de línea horizontal roja colocada en el 60 %.

**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

**Gráfico N°15:** Símbolos de control en Qualigramme

<b>Símbolo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>
	Proceso	indicador
	Procedimiento, instrucción	control de calidad
	Procedimiento, instrucción	control de higiene
	Procedimiento, instrucción	control de seguridad
	Procedimiento, instrucción	control normativo
	Procedimiento, instrucción	control de costes
	Procedimiento, instrucción	control de plazo
	Instrucción	correctiva

**Elaborado por:** CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás

**Fuente:** Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas

## **CAPITULO III**

### **3. LA PROPUESTA**

#### **MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE “SAN FRANCISCO” LTDA., INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

##### **3.1 Introducción**

El Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, allí es en donde se reúne toda la información referente a cada una de las transacciones que se realizan en cada oficina operativa, ubicadas a nivel nacional para su proceso y preparación de la información contable y financiera.

Cada área de cualquier institución financiera debe ser evaluada constantemente a fin de conocer la eficiencia y eficacia con la que se están manejando los recursos es por esto que el manual de gestión de calidad para el Departamento de Contabilidad tiene como finalidad ser una herramienta técnica que permita identificar las pérdidas de recursos en las diferentes actividades que se realizan en el área de contabilidad, de tal manera que se las pueda evaluar constantemente y corregir oportunamente los errores a través de la toma de decisiones acertadas.

El principal objetivo de la gestión de calidad no es solamente cumplir con los estándares para obtener calidad total sino esforzarse en cumplir con las exigencias de los socios - clientes, la función de contabilidad debe cumplir con estándares y requerimientos que depende de factores tanto internos como externos, para lo cual requiere lograr y mantener un equilibrio apropiado de

normas, políticas, prácticas y procedimientos para satisfacer estas necesidades de los varios tipos de clientes tanto fuera y dentro del negocio los cuales son:

- Los trabajadores
- Otros departamentos
- Los auditores
- La gerencia
- Los socios
- Los clientes
- Los proveedores
- Los contratistas
- Prestadores y acreedores
- Autoridades fiscales
- Organismos reglamentarios, y
- Público en general

Los estándares que se mantienen para la función de contabilidad tienen que actualizarse de acuerdo a los cambios en las necesidades de sus clientes, estos cambios pueden consistir en modificaciones de las leyes tributarias, laborales, los requerimientos de información por parte de organismos fiscalizadores, cambios internos en las operaciones y procedimientos del negocio y la necesidad de distintos tipos de información financiera producto de cambios en la dirección y estrategia del negocio.

### **3.2 Objetivos del manual de calidad**

- Documentar los procedimientos que se realizan en el Departamento de Contabilidad.
- Controlar y garantizar la calidad en el tratamiento de las transacciones en

cada proceso que se realiza en el Departamento de Contabilidad.

- Medir la eficiencia con que se realizan cada uno de los procedimientos en las transacciones.
- Proporcionar información relevante para la toma oportuna de las decisiones.
- Buscar y establecer nuevas herramientas, técnicas y procedimientos para mejorar los controles de calidad, así como para garantizar la calidad constante dentro de los parámetros óptimos requeridos y posibles de obtener.

### **3.3 Normativa**

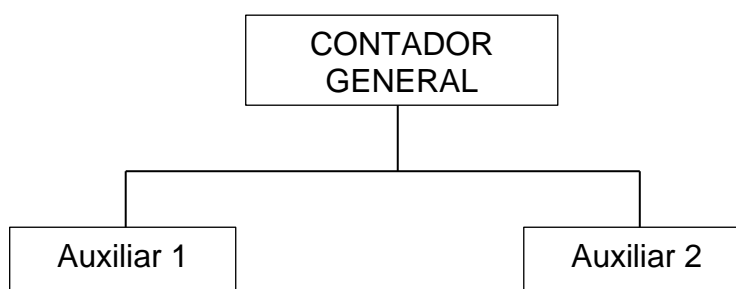
El Manual de Calidad del Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.”, se realizará de acuerdo a los requerimientos de la norma:

**ISO 9004:2009** Sistema de Gestión para el éxito sostenido de una Organización, cuyo objetivo principal es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción del cliente interno y externo.

### 3.4 Descripción de la Estructura de la organización, las responsabilidades y autoridades del Departamento de Contabilidad.

#### 3.4.1 Organigrama Estructural

**Gráfico N°16:** Organigrama Estructural Departamento Contabilidad



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricio Lasluisa/Mauricio Herrera

#### 3.4.2 Organigrama Funcional

##### 3.4.2.1 Contador General

- Revisar que la información registrada por los auxiliares contables sea la correcta.
- Elaborar los informes financieros.
- Elaborar las declaraciones tributarias.
- Realizar Proyección de estados financieros.
- Realizar notas a los estados financieros.
- Analizar los estados financieros mediante indicadores.
- Realizar bajas de inventarios.
- Realizar avisos de entradas y salidas de los empleados al IESS.
- Realizar los diferentes informes contables que solicite cualquier organismo de control.



#### **3.4.2.2 Auxiliar 1**

- Revisar la documentación recibida referente a compras para su registro.
- Registrar mediante asiento contable la documentación pertinente.
- Mayorizar los asientos de diario.
- Mantener un registro actualizado de las cuentas por pagar.
- Efectuar la documentación pertinente para pagos a proveedores.
- Realizar los roles de pago.
- Archivar los documentos.

#### **3.4.2.3 Auxiliar 2**

- Revisar la documentación recibida referente a préstamos de los socios para su Registro.
- Revisar la documentación recibida referente a depósitos a plazos fijos y pólizas de los clientes para su registro.
- Registrar mediante asiento contable la documentación pertinente.
- Mayorizar los asientos de diario.
- Mantener un registro actualizado de las cuentas por cobrar.
- Realiza cálculos de provisiones, depreciaciones y amortizaciones.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Archivar los documentos.

### **3.5 MISIÓN, VISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y FODA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

#### **3.5.1 MISIÓN**

La misión del Departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., es garantizar la gestión contable, presupuestaria y financiera, realizando un especial énfasis en el control y ejecución de los ingresos y pagos, así como, en facturación, gestionar los contratos establecidos. Todo ello

caracterizado por la transparencia, la eficiencia y la profesionalidad de sus trabajadores.

### **3.5.2 VISIÓN**

El Departamento de Contabilidad es una Unidad integrada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y comunicada con su entorno, a través del aprovechamiento de las tecnologías; lo que ha posibilitado el conocimiento de sus funciones y procesos definidos en un Manual de Procedimientos de las Áreas de Contabilidad, Tesorería y Facturación como la recogida de información de los distintos Centros de Gasto, y su puesta a disposición de clientes y proveedores. Con ello se ha logrado que los servicios que ofrece la Unidad en las Áreas citadas se puedan realizar con la máxima eficacia y calidad.

Así mismo, se ha dispuesto de unas infraestructuras adecuadas que permiten el desempeño de las funciones de manera eficaz y cómoda tanto para el personal del servicio como para los usuarios internos y externos.

Todo ello ha sido posible por un estilo de Dirección participativa, apoyándose en una estructura de gestión flexible, orientada a colocar el Talento Humano como factor clave y al que se le ha posibilitado la capacitación acorde con sus necesidades y con un sistema de evaluación que reconoce el esfuerzo por un trabajo desarrollado con la mayor profesionalidad.

### **3.5.3 VALORES**

- Transparencia
- Eficiencia
- Profesionalidad

### 3.5.4 POLÍTICAS

- Registro oportuno de las transacciones.
- Organizar los documentos de forma cronológica según su número y detalle.
- Presentar la información financiera de forma oportuna.
- Realizar las declaraciones de información tributaria a tiempo.
- Efectuar las operaciones sin desperdicios en tiempo.

### 3.5.5 ANÁLISIS FODA

**Tabla N°4: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema informático y contable confiable</li><li>• Distribución de actividades adecuada</li><li>• Correcta aplicación de pasos en cada proceso que se realiza</li><li>• Procedimientos adecuados</li><li>• Políticas eficientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de gestión de calidad</li><li>• Las actividades no se registran en el momento de su ocurrencia</li><li>• Acumulación de trabajo</li><li>• Pérdida de tiempo por ineficiencias en el ingreso de la información</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente ubicación geográfica de cada una de sus sucursales a nivel del país</li><li>• Posibilidades económicas para adquirir tecnología de punta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excesiva competencia en el mercado</li></ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

### **3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

Los procesos que se realizan en el Departamento de Contabilidad son los siguientes:

- Registro de compras.
- Pago a proveedores.
- Registro de pólizas y depósito a plazo fijo.
- Registro de Préstamos.
- Elaboración de rol de pagos.
- Declaraciones Tributarias.
- Elaboración de estados financieros.
- Análisis financiero.

Estos procesos no constan por escrito, por lo que se realizan en base a órdenes verbales de los jefes superiores los cuales han sido determinados por la experiencia en puestos similares.

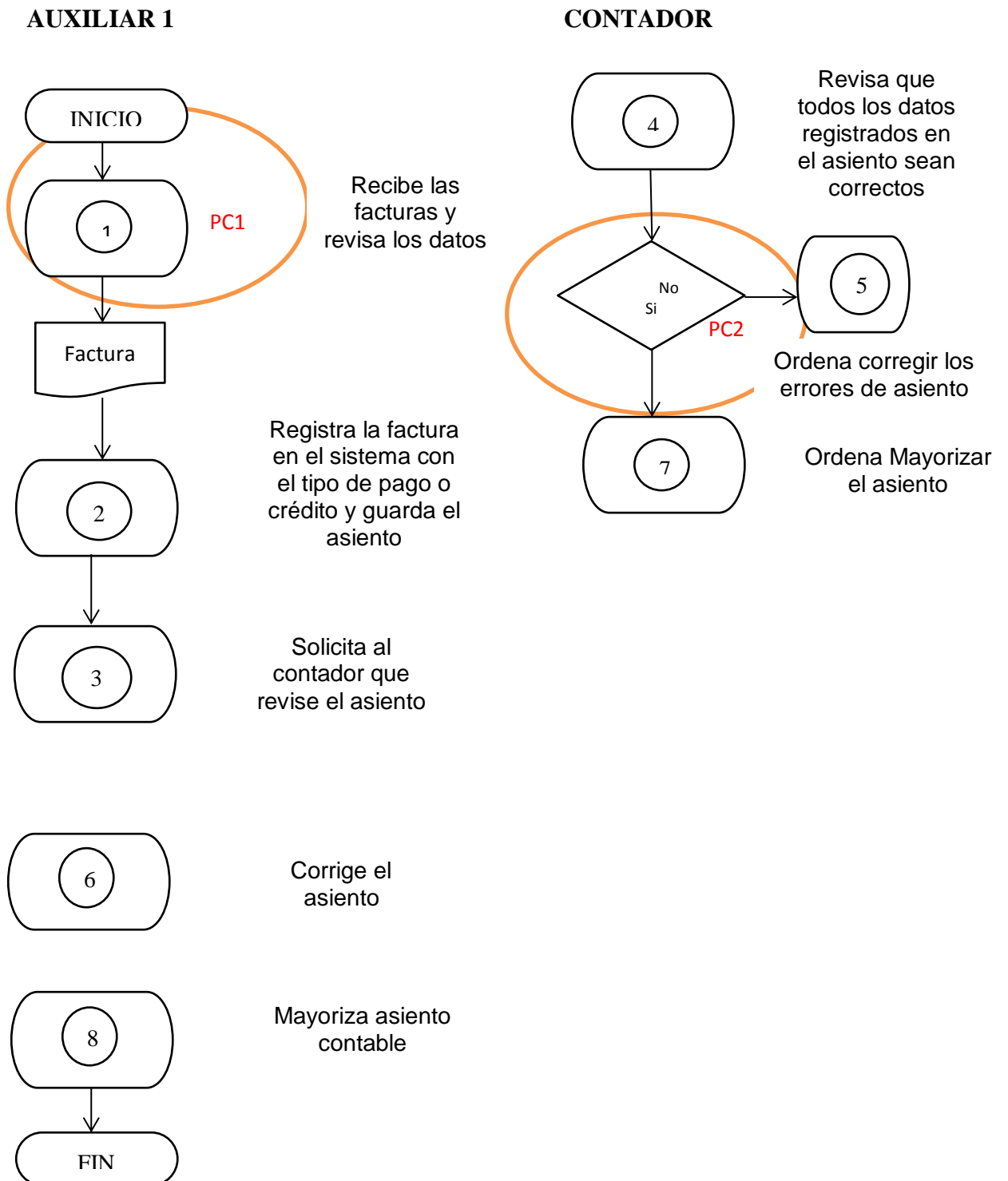
#### **3.6.1 DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS A BASE DE FLUJOGRAMAS**

Al no contar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco Ltda.” con un documento en el que conste por escrito cada una de las actividades que se realizan en los procesos del área de contabilidad, se evaluó la eficiencia de estas actividades mediante flujo gramas los cuales fueron diseñados de acuerdo a cada uno de los pasos que se realizan actualmente dentro del departamento, con la finalidad de identificar si los procesos son los adecuados y están ordenados de tal manera que se pueda optimizar tiempo y lograr la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

Lo que se debe realizar para evaluar cada proceso a través de flujo gramas es utilizar como herramienta la observación, los pasos a seguir son los siguientes:

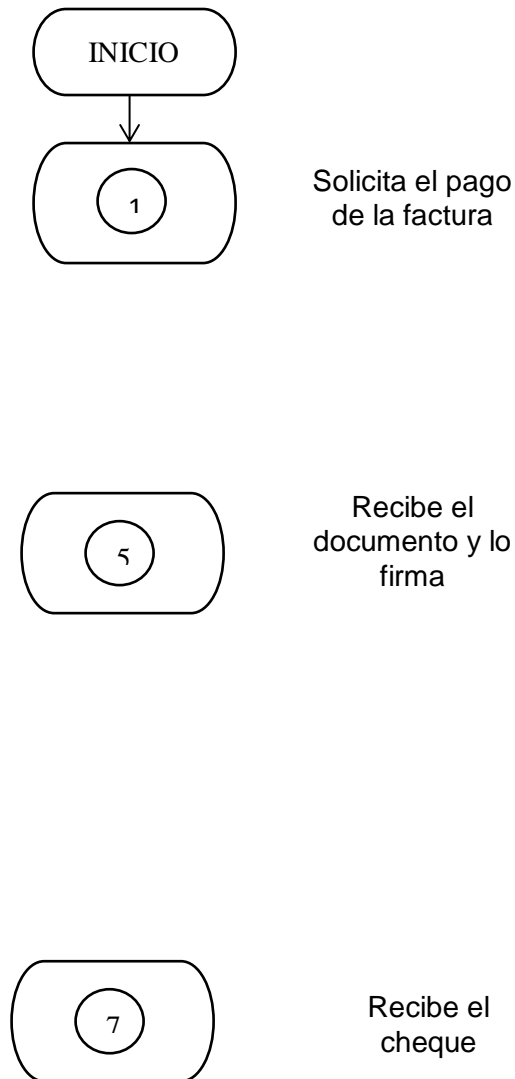
- Se debe tener impresos los flujo gramas de los procesos que se realiza en el departamento de contabilidad.
- Se debe determinar el orden de cómo van a ser evaluados los procesos por ejemplo: primero registro de compras, segundo registro de préstamos, etc.
- Se observa el proceso seleccionado según el orden establecido anteriormente y se verifica que cada una de las actividades determinadas en éste, se cumplan al pie de la letra.
- Si una actividad no se cumple se la debe encerrar en un círculo y numerarla como Punto de Control según se van encontrando las falencias, por ejemplo: PC1, PC2, etc.
- Finalmente estos puntos de control se agrupan en una matriz en donde se va a citar cada Punto de control, la causa, el efecto y su correspondiente recomendación.

### 3.6.1.1 Flujograma Propuesto para el Registro de compras

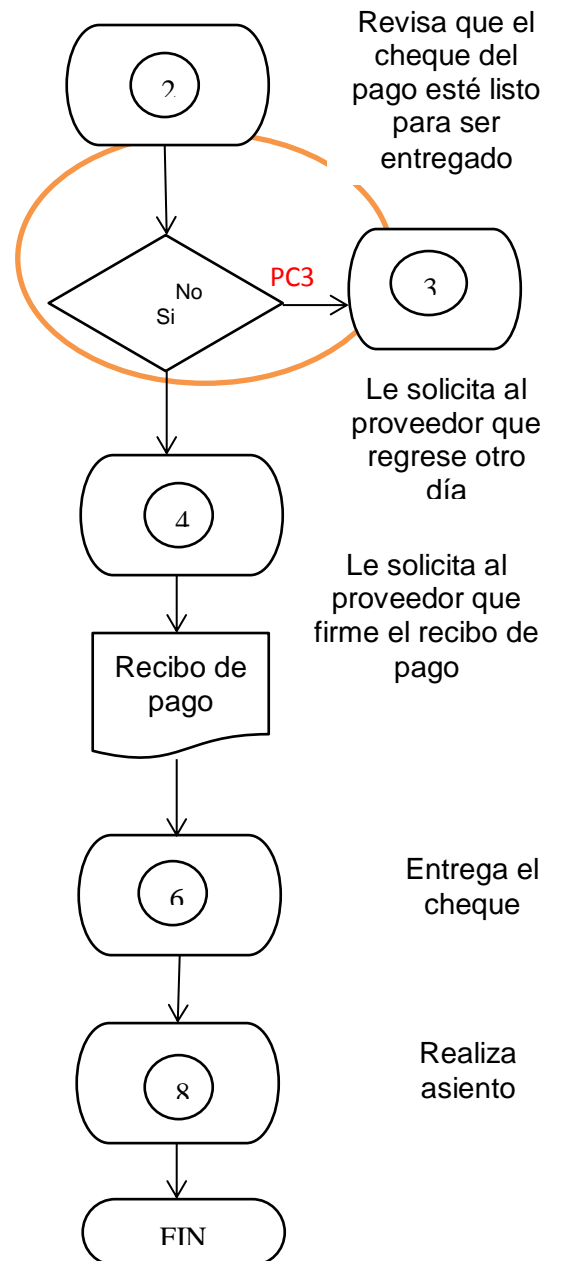


### 3.6.1.2 Flujograma Propuesto para el pago a proveedores

#### PROVEEDOR

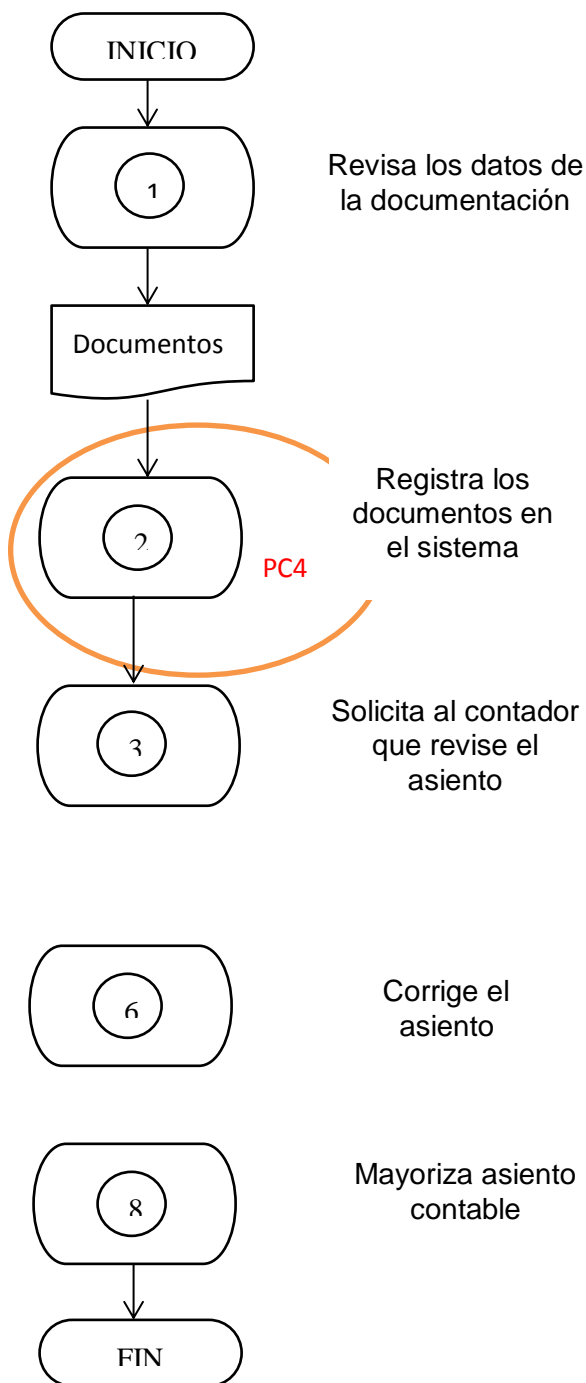


#### AUXILIAR 1

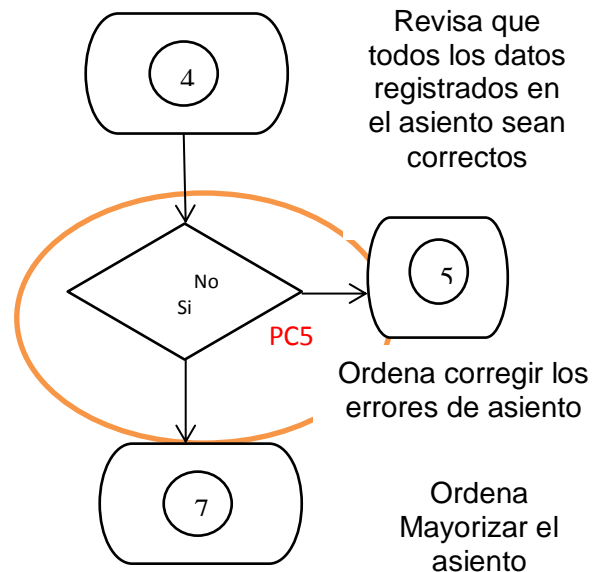


### 3.6.1.3 Flujograma Propuesto para registro de pólizas y depósito a plazo fijo

#### AUXILIAR 1



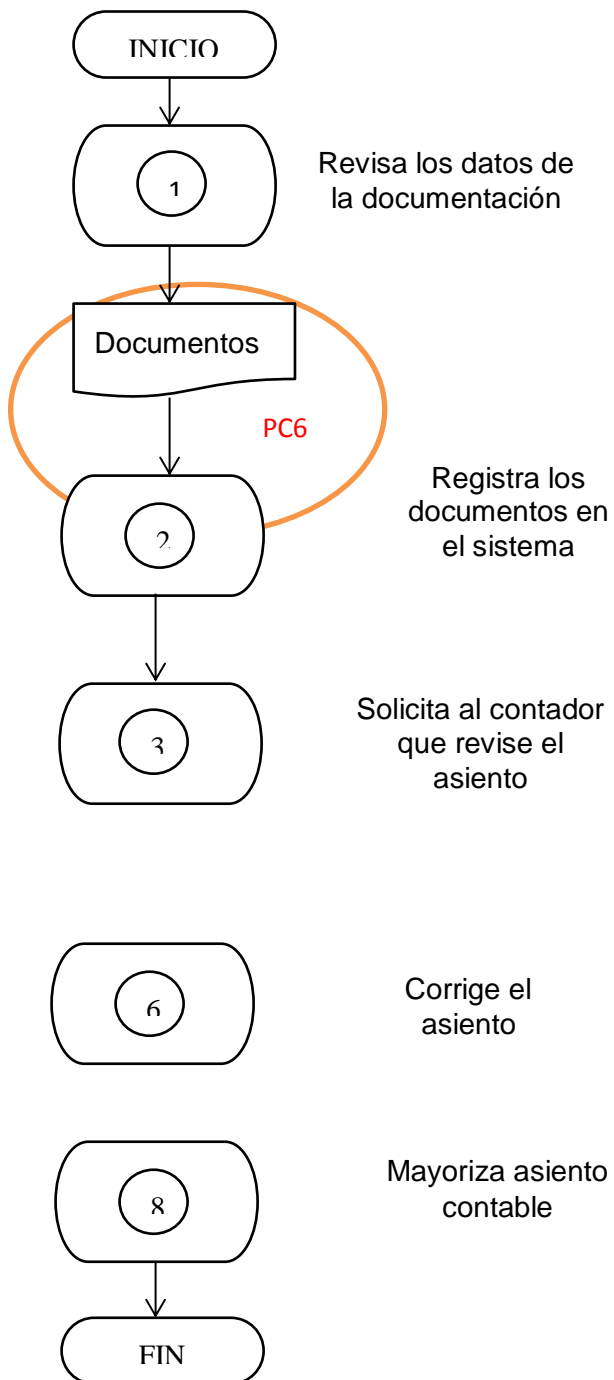
#### CONTABILIDAD



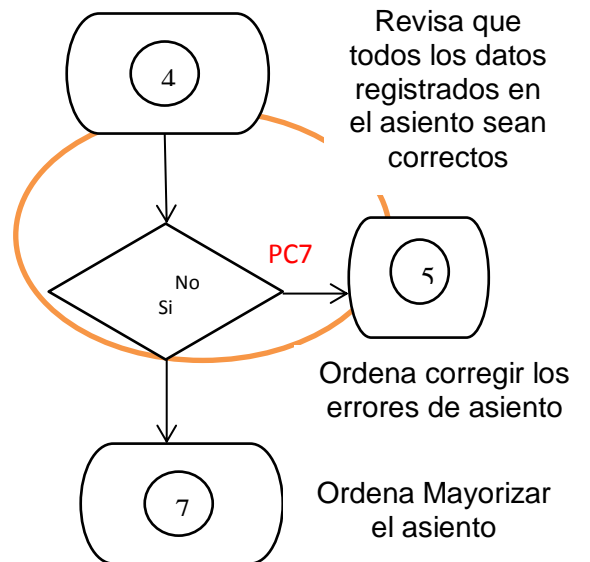


### 3.6.1.4 Flujograma Propuesto para Registro de Préstamos

#### AUXILIAR 2

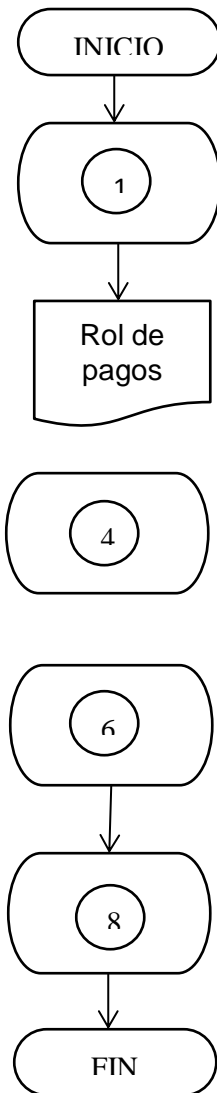


#### CONTADOR



### 3.6.1.5 Flujograma Propuesto para Elaboración de rol de pagos

#### AUXILIAR 1



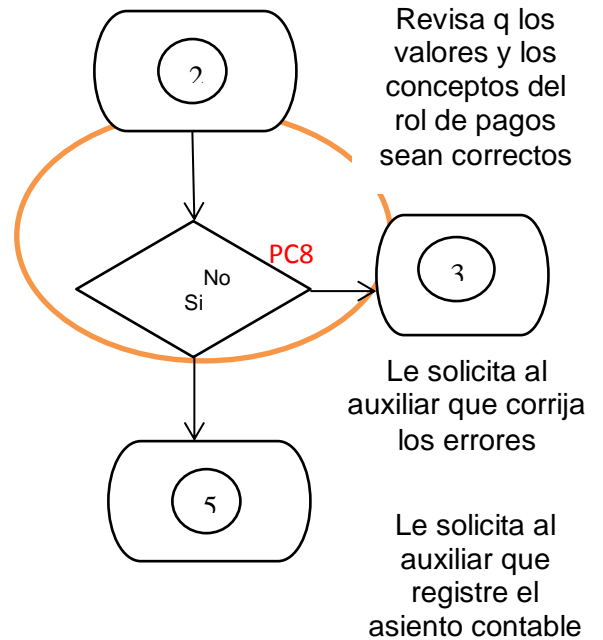
Realiza el rol de pagos y envía al contador para que lo revise

Realiza la corrección de los errores

Realiza el asiento contable y los cheques respectivos

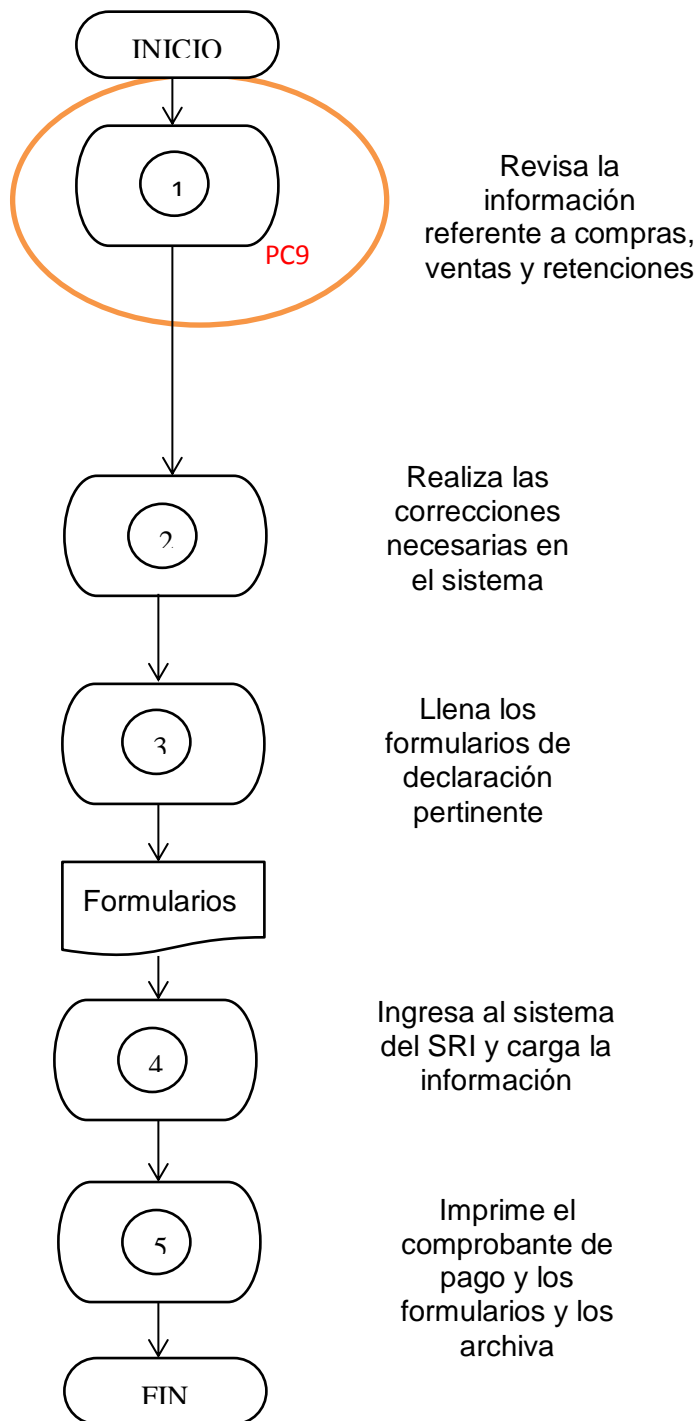
Envía el rol de pagos y cheques a gerencia para su cancelación a los trabajadores

#### CONTADOR



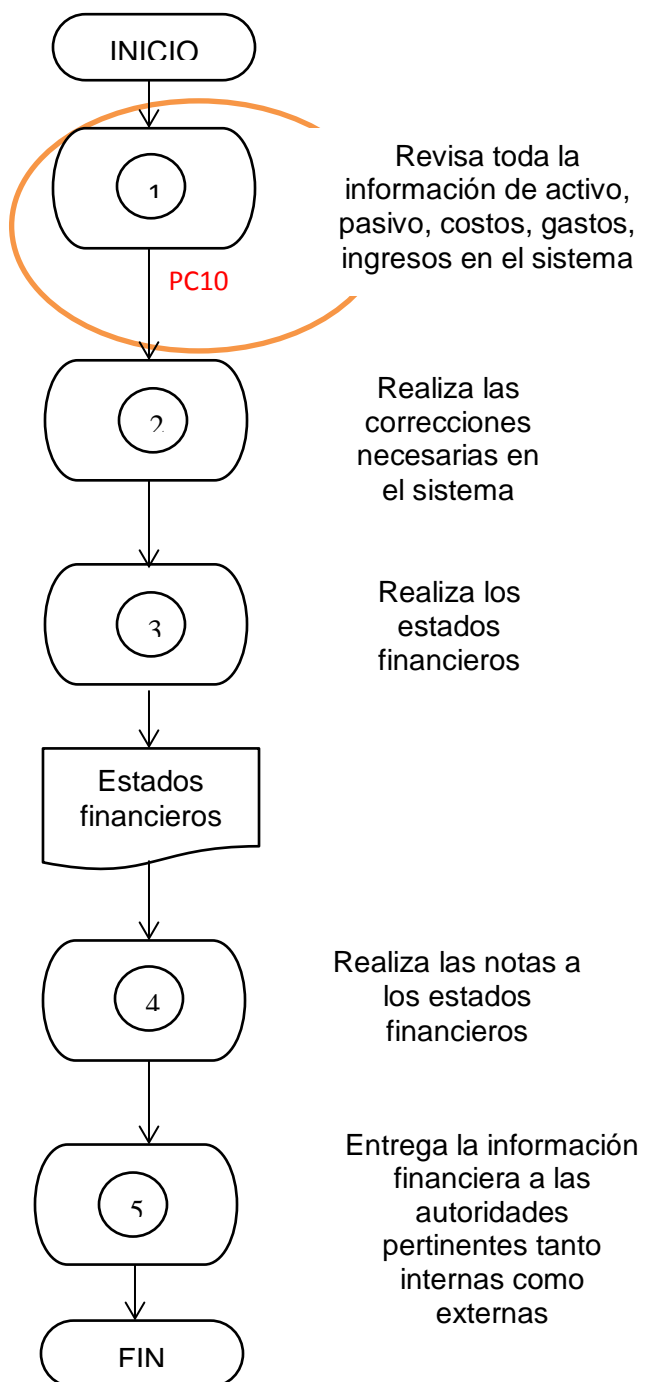
### 3.6.1.6 Flujograma Propuesto para Declaraciones Tributarias

#### CONTADOR



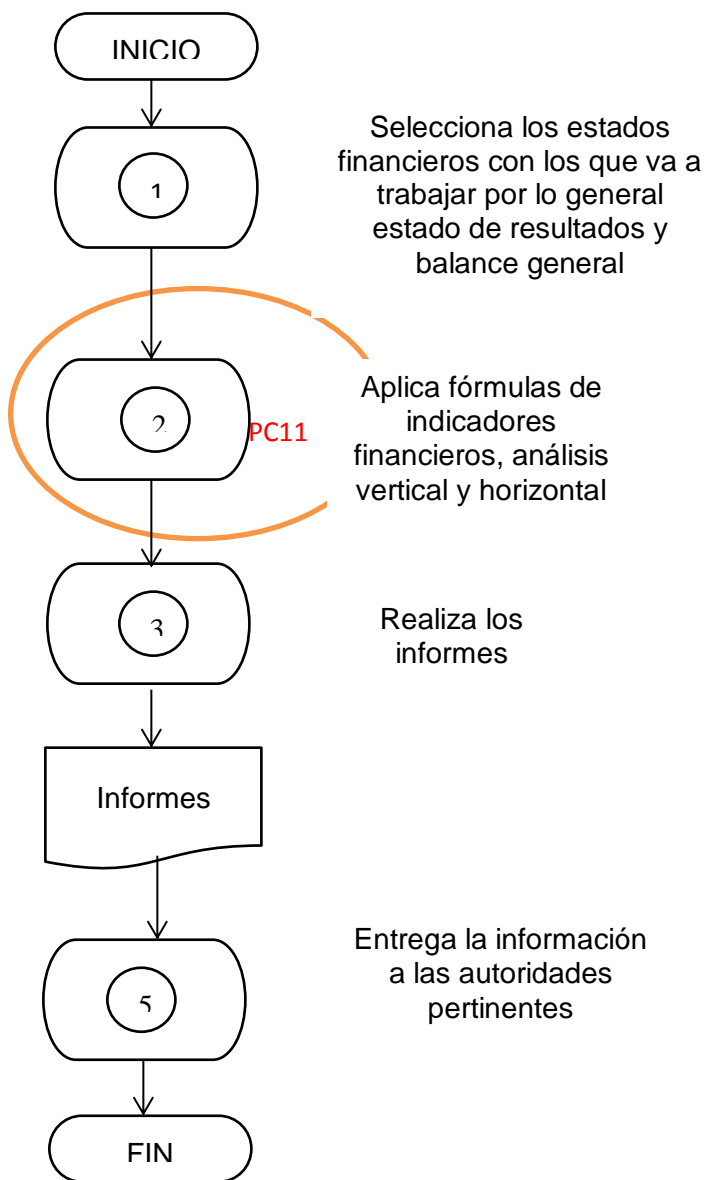
### 3.6.1.7 Flujograma Propuesto para Elaboración de estados financieros

#### CONTADOR



### 3.6.1.8 Flujograma Propuesto para Análisis financiero

#### CONTADOR



### 3.6.2 Hoja de problemas encontrados

**Tabla N°5:** Hoja de problemas encontrados

N°	PC	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	Incorrecta revisión de datos en las facturas de compra	Los encargados de recibir los documentos en las diferentes oficinas no realizan la revisión en cuanto se refiere a los valores y datos de las facturas, simplemente reciben el comprobante	Pérdida de tiempo importante en el registro oportuno de las transacciones, lo que no permite tener resultados actualizados	Solicitar a los encargados de las diferentes oficinas que revisen minuciosamente los documentos con el fin de gestionar la calidad en los registros
2	Pérdida de tiempo en realizar correcciones en registros de facturas	Existen errores en el cálculo de retenciones y valores de las facturas	Información contable incorrecta en el sistema lo que no permite obtener información confiable	Contratar personal con amplia experiencia en trabajo con instituciones financieras en puestos similares
3	Insatisfacción de los proveedores	No se está pendiente de los vencimientos de pago a proveedores	Malestar de los proveedores, porque les toca regresar el próximo día de pago lo que	Revisar frecuente los vencimientos de los pagos a fin de que sean cancelados para no causar malestar en

		por lo que no se tiene listo el cheque para su pago o la orden de transferencia	ocasiona quejas	los proveedores
4	Registros desactualizados de pólizas y depósitos a plazo fijos de clientes	No se registran oportunamente los documentos	Acumulación de trabajo y se tiene información contable desactualizada	Realizar el registro de todos los documentos el mismo día de su emisión
5	Pérdida de tiempo en realizar correcciones en registros de pólizas y depósitos a plazo fijo	No se registran bien por la acumulación de trabajo	La Información contable no es confiable ya que no registran rubros correctos	Realizar el registro de los documentos el mismo día de su recepción y revisar que este bien ingresado
6	Información de cuentas por cobrar desactualizada	No se registran de forma oportuna los documentos referentes a préstamos a socios	La información contable no presenta datos actualizados en lo que se refiere a cuentas por cobrar	Realizar el registro de los documentos el mismo día de su recepción
7	Pérdida de tiempo al realizar correcciones en el registro de préstamos a los	Al tener acumulado el trabajo se ingresan de forma	La información referente a cuentas por cobrar presentan	Realizar el registro de los documentos el mismo día de su recepción

	socios	apresurada los documentos y no se los revisa	errores en sus valores por lo que no son confiables	
8	Deficiente cálculo de las provisiones a los empleados	Continúa rotación de auxiliares de contabilidad sin experiencia	Pérdida de tiempo en las correcciones de cálculos	Contratar personal que tenga varios años de experiencia en el puesto para evitar inconvenientes
9	Ineficiente revisión de los valores correspondientes a compras, ventas, retenciones	No se revisa diariamente el correcto ingreso de la información	No se corrigen errores a tiempo lo que da como resultado una gran cantidad de información con errores lo que ocasiona que frecuente mente se envíen declaraciones de impuestos sustitutivas originando más gastos para la entidad por concepto de multas e intereses	Revisar diariamente las transacciones para identificar errores



10	Presentación de informes fuera del tiempo solicitado	No se revisan las transacciones por lo que existen errores	Demora en la corrección de errores por lo que no se presenta la información financiera a tiempo	Realizar las revisiones de los ingresos de las transacciones diariamente para corregir los errores a tiempo
11	Deficiente análisis financiero	Demora en la obtención real de los valores de los estados financieros	La aplicación de indicadores financieros no presentan cifras reales al no contar con la información correcta a tiempo	Revisar la información frecuentemente a fin de corregir los errores existentes y obtener porcentajes y cifras reales cuando se apliquen los indicadores financieros

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

Según (KEISEN, 2009, pág. 2) “en el diseño de un proceso asistencial se describen las etapas necesarias para obtener el mejor resultado”.

Por eso, se considera que un proceso está en CONTROL o estabilizado cuando:

- 1) Se conoce su propósito (Misión), 2) Están descritos sus pasos (Subprocesos), 3) Están identificadas sus entradas y salidas, 4) Están identificados sus clientes y proveedores, 5) Existe un Responsable 6) Se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

### 3.7. PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS

Según (CIRERA, 2011, pág. 1) “En la actualidad las empresas más agresivas abordan trabajos de diseño, documentación y seguimiento continuo de los procesos incluyen un ciclo de vida basado en la identificación de procesos” Una vez analizado los procesos del Departamento de Contabilidad se obtiene como resultados que los métodos que se están empleando en las diversas actividades que se realizan en el área de contabilidad son adecuados, pero existe pérdida de tiempo en realizarlos, por lo que se hace necesario fijar tiempos para cada actividad que se realiza a fin de que el departamento de gestión de calidad pueda evaluar si la actividad que se está realizando cumple o no con los estándares de calidad, a continuación se presenta a los procesos que se consideran los más necesarios para corregir y que mejorará la calidad de gestión del departamento.

#### Registro de compras

**Tabla N°6:** Registro de compras

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO MINUTOS</b>
Recibe las facturas y revisa los datos	Auxiliar 1	3
Registra la factura en el sistema con el tipo de pago o crédito y guarda el asiento	Auxiliar 1	5
Revisa que todos los datos registrados en el asiento sean correctos	Contador	3
Ordena corregir los errores de asiento	Contador	1
Corrige el asiento	Auxiliar 1	2
Mayoriza asiento contable	Auxiliar 1	1
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
<b>TIEMPO SIN CORRECCIÓN</b>		<b>13</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

## Pago a proveedores

**Tabla N°7:** Pago a proveedores

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO MINUTOS</b>
Solicita el pago de la factura	Proveedor	2
Revisa que el cheque del pago esté listo para ser entregado	Auxiliar 1	4
Si no está listo el cheque le solicita al proveedor que regrese otro día	Auxiliar 1	2
Si está listo el cheque le solicita al proveedor que firme el recibo de pago	Auxiliar 1	1
Recibe el documento y lo firma	Proveedor	2
Entrega el cheque	Auxiliar 1	1
Recibe el cheque y se retira	Proveedor	1
<b>TIEMPO TOTAL PARA EL PAGO</b>		<b>11</b>
<b>TIEMPO SIN PAGO DE LA CUENTA</b>		<b>9</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

## Registro de pólizas y depósito a plazo fijo

**Tabla N°8:** Registro de pólizas y depósito a plazo fijo

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO MINUTOS</b>
Revisa los datos de la documentación	Auxiliar 2	3
Registra los documentos en el sistema	Auxiliar 2	5
Revisa que todos los datos registrados en el asiento sean correctos	Contador	3
Ordena corregir los errores de asiento	Contador	1
Corrige el asiento	Auxiliar 2	2
Mayoriza asiento contable	Auxiliar 2	1
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
<b>TIEMPO SIN CORRECCIÓN</b>		<b>13</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

## Registro de Préstamos

**Tabla N°9:** Registro de Préstamos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO MINUTOS</b>
Revisa los datos de la documentación	Auxiliar 2	3
Registra los documentos en el sistema	Auxiliar 2	5
Revisa que todos los datos registrados en el asiento sean correctos	Contador	3
Ordena corregir los errores de asiento	Contador	1
Corrige el asiento	Auxiliar 2	2
Mayoriza asiento contable	Auxiliar 2	1
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
<b>TIEMPO SIN CORRECCIÓN</b>		<b>13</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

## Rol de pagos

**Tabla N°10:** Rol de pagos

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO MINUTOS</b>
Realiza el rol de pagos y envía al contador para que lo revise	Auxiliar 1	30
Revisa que los valores y los conceptos del rol de pagos sean correctos	Contador	10
Realiza la corrección de los errores	Auxiliar 1	10
Cuando esta correcto el rol realiza el asiento contable y los cheques respectivos	Auxiliar 1	60
Envía el rol de pagos y cheques a gerencia para su cancelación a los trabajadores	Auxiliar 1	5
<b>TOTAL</b>		<b>115</b>
<b>TIEMPO SIN CORRECCIÓN</b>		<b>110</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

### 3.8 EVALUACIÓN Y CONTROL

Una vez identificado todos por procesos débiles en cada una de las actividades que se realizan en el Departamento de Contabilidad y propuesto el plan de mejora para los procesos, se hace necesario controlar y evaluar el cumplimiento eficiente de estos, por lo que se plantea una matriz de Evaluación de los Procesos que permitirá identificar claramente los puntos débiles del Departamento de Contabilidad a través de indicadores de gestión que han sido diseñados de acuerdo a las necesidades de evaluación en cada actividad que se realiza, esto permitirá a sus directivos tomar decisiones acertadas a tiempo ya que se podrá evaluar la Gestión de la Calidad cuantas veces sea necesario en el área contable.

La matriz de evaluación de los procesos será diseñada en Microsoft Excel, como una tabla dinámica, la misma que estará compuesta por los siguientes procesos:

- Registro de compras
- Pago a proveedores
- Registro de póliza
- Registro de depósitos a plazo fijo
- Registro de Préstamos a Socios
- Elaboración de rol de pagos
- Elaboración de declaraciones tributarias
- Elaboración de Estados Financieros
- Análisis financiero

A estos procesos se les asignarán indicadores los mismos que corresponderán a la calidad en el cálculo, registro y tiempo, por ejemplo:

$$\text{Calidad en la recepción de documetos} = \frac{\# \text{ de quejas}}{\text{Total facturas recibidas de agencias}}$$

El ingreso de estos datos en la matriz diseñada en Excel dará como resultado automáticamente un porcentaje de error y uno de calidad, y se pintará la celda de resultado del color que corresponda al nivel de riesgo para lo cual se trabajará con la siguiente escala de colores:

	Impacto negativo alto	0 -35%
	Impacto negativo medio	35- 50%
	Impacto positivo medio	50%-75%
	Impacto positivo alto	75%-100%

**Impacto negativo alto:** indica que las actividades que se están realizando en los procesos internos de contabilidad en la Cooperativa son en su totalidad deficientes y se necesita de una toma de decisiones urgente para mejorarlas

**Impacto negativo medio:** demuestra que las actividades que se están realizando en los procesos internos de contabilidad en la Cooperativa, tienen varias falencias. Por lo que se debe tomar medidas correctivas necesarias para corregirlas

**Impacto positivo medio:** es decir, las actividades que se están realizando en los procesos internos de contabilidad en la Cooperativa, son buenos pero pueden mejorar a través de una toma de decisiones acertada

**Impacto positivo alto:** todas las actividades que se están realizando en los procesos internos de contabilidad en la Cooperativa, son excelentes por lo que no necesitan ninguna modificación ya que están permitiendo obtener los resultados deseados

Para mejor entendimiento a continuación se muestra la matriz de evaluación de los procesos así:



MATRIZ DE EVALUACION DE CALIDAD										
N	PROCESO	INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	PONDERACION	FACTORES	Nº	% DE ERROR	% DE CALIDAD	ADMINISTRACIÓN PROCESOS	RESPONSABLES
1	REGISTRO DE COMPRAS		CALIDAD EN LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	100%	# DE QUEJAS	0	0,00	100,00	R1	R2
		# DE QUEJAS TOTAL FACTURAS RECIBIDA DE AGENCIAS			TOTAL FACTURAS RECIBIDA DE AGENCIAS	20				
			CALIDAD EN EL REGISTRO DE FACTURAS	100%	# DE CORRECCIONES	20	25,00	75,00	R2	
		TOTAL FACTURAS INGRESADAS AL SISTEMA			TOTAL FACTURAS INGRESADAS AL SISTEMA	80				
			CALIDAD EN EL TIEMPO DE INGRESO	100%		8	37,50	62,50	R3	
		TIEMPO ESTIMADO TIEMPO UTILIZADO			TIEMPO ESTIMADO	11				
2	PAGO A PROVEEDORES		CALIDAD EN PAGO A PROVEEDORES	100%	# DE QUEJAS	3	20,00	80,00	R1	R1
		# DE QUEJAS # DE PROVEEDORES ATENDIDOS			# DE PROVEEDORES ATENDIDOS	15				

		<div>TIEMPO ESTIMADO</div> <div>TIEMPO UTILIZADO</div>	CALIDAD EN EL TIEMPO DE PAGO A PROVEEDORES	100%	<div>TIEMPO ESTIMADO</div> <div>TIEMPO UTILIZADO</div>	<div>4</div> <div>4,3</div>	7,50	92,50	R3				
3	REGISTRO DE POLIZA	<div># DE POLIZAS DIARIAS INGRESADAS</div>	CALIDAD EN EL REGISTRO OPORTUNO DE POLIZAS	100%	<div># DE POLIZAS DIARIAS INGRESADAS</div>	20	57,14	42,86	R1	R3			
		<div>TOTAL DE POLIZAS DIARIAS</div>			<div>TOTAL DE POLIZAS DIARIAS</div>	35							
		<div># DE POLIZAS MAL INGRESADAS</div>	CALIDAD EN EL REGISTRO DE POLIZAS	100%	<div># DE POLIZAS MAL INGRESADAS</div>	16	53,33	46,67	R2				
		<div>TOTAL DE POLIZAS INGRESADAS</div>			<div>TOTAL DE POLIZAS INGRESADAS</div>	30							
		<div>TIEMPO ESTIMADO</div>	CALIDAD EN EL TIEMPO DE REGISTRO DE POLIZAS	100%	<div>TIEMPO ESTIMADO</div>	15	33,33	66,67	R3				
		<div>TIEMPO UTILIZADO</div>			<div>TIEMPO UTILIZADO</div>	20							
		4	REGISTRO DE DEPOSITO A PLAZO FIJO	<div># INGRESO DIARIO DE DEPOSITOS A PLAZO</div>	CALIDAD EN EL DEPOSITO DIARIO	100%	<div># INGRESO DIARIO DE DEPOSITOS A PLAZO</div>	25	83,33		16,67	R1	R3
				<div>TOTAL DIARIO DE DEPOSITOS A PLAZO</div>			<div>TOTAL DIARIO DE DEPOSITOS A PLAZO</div>	30					

		# DE DEPOSITOS A PLAZO BIEN INGRESADO	CALIDAD EN EL EFICIENTE REGISTRO	100%	# DE DEPOSITOS A PLAZO BIEN INGRESADO	15	0,00	100,00	R2	
		# TOTAL DE DEPOSITO A PLAZO DIARIO			# TOTAL DE DEPOSITO A PLAZO DIARIO	15				
		TIEMPO ESTIMADO	CALIDAD EN EL TIEMPO DE REGISTROS DE DEPOSITOS A PLAZO	100%	TIEMPO ESTIMADO	15	33,33	66,67	R3	
		TIEMPO UTILIZADO			TIEMPO UTILIZADO	20				
5	REGISTRO DE PRESTAMOS A SOCIOS	# DIARIO DE PRESTAMOS INGRESADOS	CALIDAD EN PRESTAMOS INGRESADOS DIARIOS	100%	# DIARIO DE PRESTAMOS INGRESADOS	2	87,50	12,50	R1	R3
		TOTAL DE PRESTAMOS DIARIOS			TOTAL DE PRESTAMOS DIARIOS	16				
		# DE PRESTAMOS BIEN INGRESADOS	CALIDAD EN INGRESADOS EFICIENTEMENTE	100%	# DE PRESTAMOS BIEN INGRESADOS	15	50,00	50,00	R2	
		TOTAL DE PRESTAMOS			TOTAL DE PRESTAMOS	30				
		TIEMPO ESTIMADO	CALIDAD EN EL TIEMPO DE REGISTRO DE PRESTAMOS	100%	TIEMPO ESTIMADO	20	-25,00	125,00	R3	
		TIEMPO UTILIZADO			TIEMPO UTILIZADO	15				

6	ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS	# DE ROLES BIEN CALCULADOS	CALIDAD EN LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES EN EL ROLES DE PAGO ANUAL	100%	# DE ROLES BIEN CALCULADOS	10	33,33	66,67	R1	R2
		TOTAL DE ROLES DE PAGO			TOTAL DE ROLES DE PAGO	15				
		# DE QUEJAS DE TRABAJADOR ES SUELDO MAL CALCULADO	CALIDAD EN LA DETERMINACION DE SUELDOS	100%	# DE QUEJAS DE TRABAJADORES SUELDO MAL CALCULADO	50	33,33	66,67	R2	
		TOTAL DE TRABAJADOR ES			TOTAL DE TRABAJADORES	150				
		TIEMPO ESTIMADO	CALIDAD EN EL TIEMPO DE DETERMINACION DE SUELDOS	100%	TIEMPO ESTIMADO	120	100,00	0,00	R3	
		TIEMPO UTILIZADO			TIEMPO UTILIZADO	240				
7	ELABORACIÓN DECLARACIONES TRIBUTARIAS	# DE DECLARACION ES SUSTITUTIVAS	CALIDAD EN LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES EN EL ROLE DE PAGO ANUAL	100%	# DE DECLARACIONES SUSTITUTIVAS	5	25,00	75,00	R1	R1
		TOTAL DE DECLARACION ES DE IMPUESTOS			TOTAL DE DECLARACIONES DE IMPUESTOS	20				
8	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS	# DE INFORMES PRESENTADO S A TIEMPO	CALIDAD EN LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES EN EL ROLE DE PAGO ANUAL	100%	# DE INFORMES PRESENTADOS A TIEMPO	4	33,33	66,67	R2	R1
		TOTAL DE INFORMES SOLICITADOS			TOTAL DE INFORMES SOLICITADOS	6				

9	ANALISIS FINANCIERO	# DE ANALISIS FINANCIERO SOLICITADOS	CALIDAD EN LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES EN EL ROLE DE PAGO ANUAL	100%	# DE ANALISIS FINANCIERO SOLICITADOS	2	100,00	0,00	R3	R1
		TOTAL DE INFORMES SOLICITADOS			TOTAL DE INFORMES SOLICITADOS	4				

RESPONSABLES	CARGO
R1	CONTADOR
R2	AUXILIAR 1
R3	AUXILIAR 2

	Impacto negativo alto	0 -35%
	Impacto negativo medio	35- 50%
	Impacto positivo medio	50%-75%
	Impacto positivo alto	75%-100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Los autores

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Se ha identificado una inadecuada distribución de actividades del personal en el puesto que ocupa, es decir la incorrecta aplicación de pasos para cada proceso así como en su control a base de políticas y procedimientos contables.
- El personal con el que cuenta la institución no es el idóneo en las funciones que desempeñan por lo cual no se está desarrollando las actividades correctamente.
- Se identificó también que las funciones que se dan a los miembros son realizadas verbalmente por lo que no se da importancia a las órdenes emitidas.
- La entidad no cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad que proporcione estándares de desenvolvimiento de cada una de las actividades realizadas dentro de la Institución, lo que a su vez le impide cumplir con los objetivos planteados, sobre todo el fortalecimiento del nexo y vínculo de cada uno de sus miembros.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Se debe establecer procedimientos en los nueve procesos establecidos en el departamento, que ayuden a la correcta distribución de funciones para cada departamento es decir responsabilidades para el correcto avance.

- Es necesario contar con un personal con perfiles y competencias adecuadas a fin de mejorar la productividad.
- Se debe dar por escrito cualquier tipo de orden o disposición siendo específicos para que tenga validez y más credibilidad.
- Se debe implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Contabilidad, para aumentar la accesibilidad dentro del marco de la calidad de atención al cliente, y por ende un aumento de la demanda de servicios y el mejoramiento continuo de cada una de las actividades a realizarse en la institución.

## **Bibliografía**

- CAMISÓN, C., CRUZ, S., & GONZÁLES, T. (2013). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.,.
- CIRERA, J. (4 de 02 de 2011). *Gestion*. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://www.gestion.com>: <http://www.gestion.com.do/index.php/julio-2010/150-la-mejora-de-procesos-desde-el-punto-de-vista-estrategico>
- KEISEN. (15 de 8 de 2009). <http://www.keisen.com>. Recuperado el 15 de 10 de 2014, de <http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Manual-de-Control-y-mejora-continua-de-los-procesos.pdf>
- MOYANO, J., BRUQUE, S., & MARTÍNEZ, P. (2009). *Gestion de la calidad en empresas tecnologicas*. Colombia: Starbook.
- UDAONDO, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid: Diaz.
- HERRERA E., Luis, & MEDINA, F. Arnaldo. (2011) *Turoría de la investigación científica*: Quito: Graficas Corona.
- ANAYA, Julio, & POLANCO, Sonia. (2009). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Esic Editorial
- VILAR, J., GOMEZ, F., & TEJERO, M. (2010). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de calidad*. Madrid: Fundación Confemetal